UNIVERSIDADE SANTO AMARO

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

MESTRADO EM LIDERANÇA ORGANIZACIONAL

Johnny Jefferson Telles

O Monge e o Executivo: a (des)construção de um mito

São Paulo
2009

JOHNNY JEFFERSON TELLES

O Monge e o Executivo: a (des)construção de um mito

Dissertação apresentada como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração com concentração em Liderança, do Mestrado em Liderança Organizacional do Programa de Pós-Graduação da Universidade de Santo Amaro, sob a orientação do Prof. Dr. José Alaby.

São Paulo
2009

Ficha Catalográfica

Telles, Johnny Jefferson
O Monge e o Executivo: a (des)construção de um mito. / Telles, Johnny Jefferson – São Paulo - 2009.
75 f.: enc.
Orientador: José Assan Alaby, Ph. D.
Dissertação (mestrado) – UNISA / Mestrado em Liderança Organizacional, 2009.
1. Liderança 2. Administração 3. James C. Hunter 4.*Regra*, 5.São Bento 6. Monaquismo 7. Monge 8. Mosteiro. I. José Assan Alaby, II. UNISA, O Monge e o Executivo: a (des)construção de um mito

JOHNNY JEFFERSON TELLES

O Monge e o Executivo: a (des)construção de um mito

Dissertação apresentada para obtenção do título de Mestre em Administração e Liderança Organizacional do Programa de Mestrado da Universidade de Santo Amaro

Aprovado em 8 de dezembro de 2009.

BANCA EXAMINADORA

José Assan Alaby – Orientador _____
Doutor em Liderança pela Andrews University,
Berrien, Michigan. E.U.A.
Universidade de Santo Amaro

Terezinha Covas Lisboa _____
Doutora em Administração pela Universidade Presbiteriana Mackenzie,
São Paulo, SP. Brasil.
Universidade de Santo Amaro

Paulo Bessa Silva _____
Doutor em Ciência da Religião pela Universidade Metodista de São Paulo
São Bernardo, SP. Brasil.
Universidade Metodista de São Paulo

Carlos Eduardo Uchoa Fagundes Jr. _____
Doutor em História Social pela Universidade de São Paulo
São Paulo, SP. Brasil
Faculdade São Bento

Prof. Dr.: Antonio Carlos Barroso de Siqueira
Pós-doutorado em Administração pela Universidade de Grenoble. - França
Doutor em Administração pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo
São Paulo, SP. Brasil
Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São PauloP

Em memória do meu pai Jonas, que me ensinou “me virar” para aprender o que fosse preciso, à minha mãe Helena pelo seu exemplo de nunca desistir, ao meu avô Benedicto por me dar o maior e melhor conselho que recebi em toda minha vida: “conhecimento não ocupa espaço meu neto, então aprenda tudo que puder”, e ao meu avô Mario por me mostrar que nunca é tarde para aprender nem para ensinar.

Aos meus filhos Gabriel e Arthur que “quase” foram pacientes com a minha ausência nesses anos de pesquisa, a minha amada esposa Fernanda que me deu todo apoio necessário e muitas vezes até mais que necessário. A minha irmã Anna Paula por estar “por aqui” de vem em quando e ao Adriano por cuidar dela quando ela está “por ai”.

Ao maestro Tom Jobim e ao poeta e diplomata Vinícius de Moraes pelas canções que ouvi quando quis desistir de tudo, aos Beatles pelas canções que escutei quando não conseguia escrever, ao Rei Elvis Presley pelas canções que ouvi enquanto escrevia, ao Adriano e “aos Coronel Parker” por manter viva a música do Rei.

AGRADECIMENTOS AOS MESTRES

Prof. Edson, que me mostrou pela primeira vez o teorema de Pitágoras e ensinou que matemática também pode ser divertida.

Prof. Figueiredo, que pra ser professor não precisa ser chato e que alunos e professores podem ser amigos.

Prof. Manuel Sacadura, por me mostrar que sistemas são feitos por pessoas e para pessoas.

Prof. Roberto Magalhães, por ensinar o como realmente uma empresa deve funcionar, que pessoas, processos e tecnologia devem andar lado a lado.

Prof. Hollzman, por trazer um pouco de descontração e ao mesmo tempo ensinar muito bem.

Prof. Gaspar, por ser um grande mestre do conhecimento e respeitar os alunos como iguais.

Prof. Azevedo, por ajudar a criar e manter o primeiro curso de Administração de Sistemas de Informação do Brasil, com qualidade e seriedade.

Profa. Cecília, por ensinar pacientemente a desenvolver um "problema de pesquisa" sem causar mais problemas.

Prof. Adolfo, por me ensinar sobre marketing, política e a verdade por muitas outras coisas.

Prof. Josef (*em memória*), saudosamente ao grande mestre e amigo que ensinou que no meio acadêmico precisamos sempre nos ajudar uns aos outros.

Prof. Davi Bets, por sempre ter um sorriso e boas palavras a ensinar.

Prof. Jaques, por ter ensinado que diplomas são apenas "peles de burros", o que realmente importa é o que se aprende e o que se ensina.

Prof. Squirra, por ensinar que a tecnologia faz parte de nossas vidas.

Prof. Josmar, pelas empolgantes e motivadas aulas de liderança.

Prof. Barroso, por ensinar como funciona uma organização, por longos cafés, e excelentes conversas e estar sempre disposto a compartilhar suas histórias e seus conhecimentos.

Prof. Barros, por ensinar sobre ética, responsabilidade social e por acreditar que sou Líder.

Prof. Vera, pelos excelentes comentários na qualificação que mudaram o rumo deste projeto.

Prof. Edmir, por um ensinar um pragmatismo acadêmico sem o qual um pesquisador não pode sobreviver.

Prof. Jayr, por ter indicado alguns "nortes" da minha bibliografia

Prof.ª Teresinha, pela ajuda, pelo carinho, por acreditar no projeto e por ser uma co-orientadora sempre presente.

Prof. Bordini, pela ajuda, compreensão e apoio a este estudante.

Prof. Dario, por me dar a oportunidade de ser um pesquisador.

Prof. Paulo Bessa, por me ajudar, por conversar e por me incentivar.

Prof. Elon, por acreditar, por confiar e por ser um verdadeiro amigo e Líder.

Prof. Alaby, com certeza é preciso muito mais do que duas ou três linhas para agradecer, meu professor, amigo, orientador, PhD, poeta, voluntário, executivo, teólogo, filósofo, mentor, advogado (ninguém é perfeito) e tantas outras coisas, com certeza a mais importante das variáveis da equação que construiu essa dissertação foi a sua presença. Mas acima de tudo um é um grande Líder a ser seguido e um exemplo de vida para todos aqueles que querem fazer do mundo um lugar melhor. Obrigado.

AOS AMIGOS

Daniel e ao "John", por tantos anos de amizade, tanto apoio e carinho sem criticas ou discussões, por serem verdadeiro "irmãos"

José Papo, por ser amigo, "irmão" e por nunca ter falhado comigo.

Paulo Zanin, por todos os momentos de diversão e carinho, por sempre receber os amigos em sua casa e sempre estar a um clique de distância.

Sandro, a quem quero agradecer pessoalmente, se um dia ele aparecer.

Flavio, por sempre estar online para ajudar e dar risada.

Daniel "Rato", por todos esses anos sempre acreditando e apoiando.

Luiz Fernando, grande amigo que soube escutar e aconselhar no momento que precisei.

Leandro Aliseda, pelo apoio em um momento de desânimo, e por ter apontado qualidades que eu não havia percebido que possuía.

Paulo Mergulhão, por todas as conversas, conselhos e tempo gasto comigo ao longo desses anos de pesquisa.

Vara, ao sempre presente e amigo de todos os momentos.

Vera, por nunca esquecer o meu aniversário e sempre me incentivar.

Marcus, por todos os finais de semana, pelas conversas e pelas risadas.

Marcelo Rocha, pela sabedoria transmitida e pela confiança depositada.

Lú e o Greg, por momentos tão descontraídos e inesquecíveis.

A OSB, em especial **D. Eduardo Uchoa,** que abriu as portas da biblioteca e do mosteiro de São Paulo e me recebeu muito cordialmente, **a D. Gregório,** por ter sido um guia a anfitrião e me recebido com toda hospitalidade beneditina**, a D. Emmanuel,** pela aula sobre a *Regra* e por dividir tanta sabedoria e experiência**, D. José,** por uma grande explicação sobre pontos da *Regra***, D. João** pela aula de filosofia sobre a Regra e a todos os monges da Ordem de São Bento que me atenderam de forma tão hospitaleira e receptiva. E a **Bento de Núrsia por tudo.**

A todos que acreditaram em mim pelo apoio, e principalmente aos que duvidaram, pelo desafio que me proporcionaram.

“*Ora et labora*”.

TELLES, Johnny Jefferson. Liderança: O Monge e o Executivo: a (des)construção de um mito. 74 f. il. 2009. Dissertação (Mestrado) – Administração e Liderança Organizacional, Universidade Santo Amaro, São Paulo, 2009.

RESUMO

O presente estudo é uma análise comparativa do livro o “Monge e o Executivo” e a *Regra* de São Bento. O livro “O Monge e o Executivo” tem como um dos personagens centrais Leonard Hoffman, um executivo aposentado que se uniu à Ordem de São Bento como monge e faz seminários sobre liderança para ajudar pessoas a resolverem seus problemas pessoais e profissionais. Para obtenção dos resultados foram feitas pesquisas bibliográficas, entrevistas em profundidade com executivos, monges Beneditinos e ainda a realização de um estudo *in loco*, tendo o pesquisador vivido e convivido por uma semana junto aos monges da Ordem de São Bento no mosteiro do Rio de Janeiro. O estudo decompôs as idéias apresentadas por James C. Hunter em seu *best-seller*, verificando a procedências das informações apresentadas no livro para fundamentar as idéias do autor, e ainda, comparou tacitamente o livro com a *Regra* de São Bento – um documento de setenta e três capítulos, escrito por Bento de Núrsia há cerca de 1500 anos, que fundamentou os pilares da vida monástica ocidental.

Palavras-chave: Liderança, Administração, James C. Hunter, *Regra*, São Bento, Monaquismo, Monge, Mosteiro.

Telles, Johnny Jefferson. Leadership: The Servant: the (de)construction of a myth. 74 f il. 2009. Thesis (MA) – Management and Organizational Leadership, University of Santo Amaro, São Paulo, 2009.

Abstract

This study makes a comparative analysis of Hunter's book "The Servant" and of the Rule of St. Benedict. The book's main character is a retired executive named Leonard Hoffman, who joined the Order of St. Benedict as a monk and lecturer on leadership in order to help people solve their personal and professional problems. To get to the final piece of work, a huge effort was made: research in books, interviews with executives, Benedictine monks and site research. The researcher spent a week among monks of the Order of St. Benedict at their Monastery in Rio de Janeiro. The study analyzed the ideas presented by James C. Hunter in his best-seller, verifying the information sources presented in the book that could justify the author's ideas, and also compared the book with the Rule of St. Benedict: a file of seventy three chapters, written by Benedict of Nursia, about 1500 years ago, which established the pillars of the Western monasticism.

Key words: leadership, James C. Hunter, the servant, the Rule, St. Benedict, Benedict of Núrsia, monasticism, monk, monastery.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 Problema da Pesquisa 15
1.2 Questões a Serem Respondidas 15
1.3 Pressupostos 16
1.4 Objetivos 16
1.4.1 Objetivo Geral 16
1.4.2 Objetivos Específicos 16
1.5 Delimitação do Estudo 17
1.6 Justificativa 18
1.7 Definição de Termos 19

2 REFERENCIAL TEÓRICO 21
2.1 A Regra Beneditina e o livro o "Monge e o Executivo" 21
2.1.1 Bento de Núrsía 21
2.1.2 A Regra e os Princípios de Liderança 24
2.1.3 O Mosteiro, os Monges e a vivência (prática) da liderança. 26
2.1.4 Quais características o Líder deve ter segundo a Regra 28
2.1.5 Como se deve liderar 29
2.1.6 Liderando a si mesmo 30
2.1.7 O Legado de Bento de Núrsia para a Civilização Ocidental 32
a) Contribuição à agricultura 33
b) Contribuição à Medicina e aos Hospitais 33
c) Contribuição à Educação e Preservação de Documentos 34
d) Contribuição à Indústria da Hospitalidade 35
e) Contribuição ao Sistema Bancário Internacional 35
2.2 O Livro O Monge e o Executivo 36
2.2.1 Algumas considerações sobre a estória do livro 36
2.2.2 A essência do modelo de liderança segundo o livro 39
2.2.3 Alguns dos fundamentos da Regra Beneditina presentes no livro. 41

3 MÉTODO 44
3.1 Método 44
3.2 Técnica 44
3.2.1 Análise de conteúdo 44
3.2.2 Observação participante 45
3.3 Instrumentos de Pesquisa 45
3.3.1 Análise de conteúdo: 45
3.3.2 Observação participante: 46
3.3.3 Entrevistas: 46

4 RESULTADO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DE CAMPO 48
4.1 Pesquisa bibliográfica 48
4.1.1 Análise da Regra beneditina 48
4.1.2 Análise do livro "O Monge e o Executivo" 50
4.2 Análise sobre a Observação participante (in loco) 54
4.3 Análise de outras opiniões (entrevistas) 56
4.3.1 As entrevistas com o grupo dos Monges (Apêndice A) 57
4.3.2 As entrevistas com o grupo dos Executivos (Apêndice B) 58
4.4 Interpretações e Respostas ao Problema de Pesquisa 59

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS 62
5.1 Conclusões Gerais 62
5.1.1 Limitações do Estudo 62
5.1.2 Relevância do Estudo 63
5.1.3 Recomendações para Estudos Futuros 63
5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS 64

APÊNCICE A 66

APÊNCICE B 67

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68

BIBLIOGRAFIA DE SUPORTE 71

1 INTRODUÇÃO

"No princípio era o Verbo
e o Verbo estava junto a Deus, e o Verbo era Deus.
Ele estava no princípio junto a Deus
e o dever do monge fiel seria repetir cada dia
com salmodiante humildade o único evento imodificável
do qual se pode confirmar a incontrovertível verdade."
Umberto Eco – O nome da Rosa

O Livro o "Monge e o Executivo"**,** da autoria de James C. Hunter (2004), foi, e continua a ser, desde seu lançamento, um sucesso de vendas, cultuado por gestores de pessoas e administradores ao redor de todo o mundo, o que lhe rendeu ao autor fama e fortuna.

A estória, que alguns até acham ser uma história real, fala de um executivo estadunidense John Daily que, depois de anos de sucesso na sua vida pessoal e profissional, começa a passar por dificuldades de relacionamento em casa e no trabalho. Então, quase que forçado, vai em busca da solução através de um retiro: um mosteiro Beneditino, onde passará por um seminário sobre liderança.

Nos sete dias de seminário, o John Daily interage com outros cinco participantes, bem como com o monge, que é o facilitador do seminário – um famoso e aposentado administrador de empresas Leonard Hoffman, que havia se retirado há alguns anos do mundo dos negócios para tornar-se monge. O autor cria, com muita habilidade, um enredo e personagens, com quem, em determinados momentos, todos nós acabamos por nos identificar em algumas das situações.

Mas por trás dessa estória, existe uma história de mil e quinhentos anos, um "segredo" chamado de "*A Regra*", um código de conduta monástica, criado por Bento de Núrsia por volta do século V. Mas quem foi esse homem? Que *Regra* é essa? Terá James C. Hunter usado *A Regra* como base para o seu livro?

1.1 Problema da Pesquisa

Este estudo se propõe a analisar tanto o livro "*O Monge e o Executivo*" (HUNTER, 2004) quanto *A Regra* dos Beneditinos, contrastando as duas obras, a fim de verificar se os fundamentos apresentados no livro são, ou não, presentes na Regra Beneditina. Daí, o problema de nossa pesquisa: A "*História sobre a Essência da Liderança*", que é o subtítulo do livro *O Monge e o Executivo*, está fundamentado na *Regra* dos monges Beneditinos? Esse problema se desdobra nas seguintes questões:

1.2 Questões a Serem Respondidas

a) Os elementos, que Hunter determina como "essência da liderança" no livro *O Monge e o Executivo*, estão presentes na *Regra Beneditina*?

b) Existem pontos divergentes entre *A Regra* e a "essência da liderança" do livro *O Monge e o Executivo?*

c) Existe contradição entre as fundamentações, comparações, idéias e citações, de grandes pensadores apropriadas pelo autor para defender suas idéias e contextualizar sua estória?

1.3 Pressupostos

a) *A "História sobre a Essência da Liderança", que é o subtítulo do livro O MONGE E O EXECUTIVO, não se baseia inteiramente na REGRA dos* monges Beneditinos, mas há valores da *Regra presentes no livro*.

b) Existem pontos conceitualmente diferentes entre *A Regra* e o livro *O Monge e o Executivo* em relação à *essência da liderança,* definida por James Hunter.

c) Os Monges, que são descritos, não pertencem à Ordem de São Bento; o Mosteiro não existe; Leonard Hoffman nunca existiu; o autor se apropria de idéias de autores mais famosos e respeitados para fundamentar sua obra, utilizando sofismas.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Fazer uma análise do livro de James C. Hunter, *O Monge e o Executivo*, comparando-o com "*A Regra*" dos Monges Beneditinos.

1.4.2 Objetivos Específicos

a) Levantar quais são as bases da liderança descritas por James C. Hunter no livro "O monge e o Executivo";

b) Verificar se as bases da liderança descritas por Hunter estão presentes na "Regra Beneditina";

c) Analisar a fonte das citações e idéias apresentadas como fundamentação no livro "O Monge e o Executivo" de James C. Hunter, verificando a veracidade das mesmas.

1.5 Delimitação do Estudo

O estudo é delimitado ao livro "*O Monge e o Executivo*" de autoria de James C. Hunter (2004), bem como à *Regra de* São Bento organizada, comentada e traduzida por Dom Evangelista Enout (1958), sendo que esse estudo não tem a pretensão de fazer qualquer análise ou crítica sobre aspectos religiosos ou teológicos, seja no âmbito moral ou litúrgico, d'*A Regra*; não farão parte deste estudo os capítulos de oito a vinte, que tratam da liturgia de louvor ao Senhor.

Embora existam inúmeras ordens religiosas monásticas fundamentadas em uma regra, – e muitas delas derivadas da *Regra Beneditina,* – a essência fundamental de cada ordem é bem distinta, não obstante cada uma possuir sua regra. Este estudo será desenvolvido e estará limitado à *Ordem de São Bento (OSB)* e à *Regra Beneditina*.

1.6 Justificativa

Nas ultimas décadas houve uma “corrida” dos administradores de empresas para se entender como pessoas devem ser lideradas. Os executivos perceberam que administravam negócios, gerenciavam empresas, mas pouco sabiam sobre pessoas, seres humanos.

Elevou-se a consciência de que administrar ou gerenciar seres humanos é algo muito complexo. É possível administrar suas tarefas, gerenciar seu trabalho. Mas pessoas são lideradas por outras pessoas, por Líderes.

A literatura sobre liderança cresce quase que diariamente. Novos e consagrados autores publicam milhares e milhares de páginas anualmente, mas, comparando-se a isso, muito pouco se constrói academicamente sobre liderança.

O livro “*O Monge e o Executivo*” de Hunter (2004) é um exemplo de como realizar um seminário de liderança, e possuir uma forma didática de colocar isso através de uma estória envolvente, narrada pelo autor. Mas o pressuposto fundamental deste Projeto de pesquisa acadêmica é o de que o livro carece de mais conteúdo de liderança essencial para formar ou aperfeiçoar Líderes, especificamente quando presume basear sua “*História sobre a Essência da Liderança*” sobre as *Regras* dos monges Beneditinos.

No intuito de contribuir academicamente para os estudos de liderança, este trabalho de pesquisa visa a demonstrar a origem dos conceitos em que James C. Hunter, *presumivelmente*, se fundamentou para escrever seu livro “*O Monge* [presumidamente Beneditino] *e o Executivo*”.

1.7 Definição de Termos

[I1] Comentário: Adicionado o número do item (1.7)

Abade: Segundo *A Regra* (ENOUT, 1958), o termo ABBA vem do Latin, que significa Pai, ele nada deve ensinar ou ordenar contrário aos preceitos do Senhor. O relacionamento e a moral devem ser baseados na doutrina e na obediência do discípulo.

Monge: Ainda segundo *A Regra* (ENOUT, 1958), existem quatro tipos de monge:

a) *Cenobitas:* são os monásticos que vivem sob uma Regra e um Abade;
b) *Anacoretas ou eremitas*: são os que vivem sozinhos e isolados, por já estarem preparados para a "luta isolada no deserto sem a consolação de outrem";
c) *Sarabaitas*: não possuem nenhuma regra; atendem somente aos seus desejos;
d) *Geravagos:* monges errantes, escravos de suas vontades; não seguem a regra alguma.

Para Merton:

> O monge é um homem chamado pelo Espírito Santo a renunciar aos cuidados, desejos e ambições dos outros homens para dedicar toda a sua vida à procura de Deus. O conceito é conhecido. A realidade significada pelo conceito é um mistério. Pois, concretamente, ninguém na terra sabe com precisão o que seja "buscar a Deus" enquanto não se tiver posto em marcha para achá-LO. Homem algum pode dizer a outro em que consiste essa procura, se esse outro não for, ao mesmo tempo, iluminado pelo Espírito que fala em seu coração. Em suma, ninguém pode procurar a Deus a não ser que já tenha começado a encontrá-LO. Ninguém pode encontrar Deus sem que primeiro Deus o tenha encontrado. O monge é o homem que procura Deus porque por Ele foi achado. (MERTON 2002, p. 123)

A Regra: Também chamada de Regra de São Bento, Regra Beneditina ou simplesmente de RB, consiste em um conjunto de setenta e três capítulos que dispõem as normas de convivência dos Monges Beneditino, criada por Bento de Núrsia no século VI com o objetivo de criar um ambiente coeso e coerente com os objetivos monásticos por ele criados.

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER, 2004 p. 25).

Mosteiro[1]**:** A palavra "mosteiro" vem do grego "monasterion", da raiz "monos" = sozinho (originalmente todos os monges cristãos foram eremitas), e o sufixo "-terion" = lugar para fazer algo. Posteriormente veio a designar o conjunto de edifícios e terras ocupados por comunidades religiosas e até essas mesmas comunidades.

Monaquismo[2]**:** do grego monakos, uma pessoa solitária, é a prática da abdicação dos objetivos comuns dos homens em prol da prática religiosa. Várias religiões têm elementos monásticos, embora usando expressões diferentes: budismo, cristianismo, hinduísmo, e islamismo. Assim, os indivíduos que praticam o monasticismo são classificados como monges (homens) e monjas (mulheres). Ambos podem ser referidos como monásticos.

[1] Mosteiro. **Wikipédia,** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Mosteiro> Acesso em: 01 novembro de 2009.

[2] Monaquismo. **Wikipédia,** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/w/index.php?title=Monaquismo> Acesso em: 01 novembro de 2009.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Regra Beneditina e o livro o "Monge e o Executivo"

2.1.1 Bento de Núrsía

Por volta do final do século V (cerca de 480), nasce nos Montes da Sabínia, em Núrsia na Itália, uma criança com o nome de Bento, que anos mais tarde seria responsável pela criação de grandiosa obra, legada como patrimônio comum a todos os monges do Ocidente.

Em sua juventude estudou em Roma, e mesmo ainda muito jovem buscou a direção de Deus, longe dos caminhos dispersos da cidade, através do recolhimento e da vida ascética, iniciando-se em Enffide, atualmente conhecida como Affila, uma cidade a 50 km de Roma. Posteriormente, envolto na comunhão com o Divino e recluso aos seus pensamentos, longe da transgressão mundana, instalou-se numa gruta em Subíaco, onde vivera como Eremita por vários anos. Neste período Bento mergulhou em profunda reflexão comungando somente com Deus suas aflições, e seus pensamentos, proporcionando-lhe estabilidade interior única.

Neste tempo pode amadurecer suas máximas, o que acabou lhe proporcionando grande respeito por sua obstinação e conduta, por parte de todos que estavam à sua volta. Isso, de tal maneira que, após a morte de um Abade de Vicovaro, Bento fora convidado a tornar-se abade. Entretanto, esta experiência fora um fracasso, pois o mosteiro de Vicovaro, em sua maioria, não estava habituado com a dura disciplina de Bento. Chegando até mesmo a tentativa de morte por envenenamento, por parte de alguns de seus confrades, obviamente sem sucesso. Obstinado em sua jornada, retornou para Subíaco onde passara mais algum tempo, porém não mais sozinho, mas sim com alguns frades como seus seguidores.

Mais tarde, por volta do ano de 529, instalou-se com seus discípulos em Monte-Cassino (entre Roma e Nápoles), tornando-se o pai (abade) de uma comunidade de monges, formada por 12 pequenos mosteiros. Nestes mosteiros

funcionavam também escolas para crianças. Foi a partir desta comunidade que Bento de Núrsia escrevera a Regra: um prólogo e setenta e três capítulos.

Partidários da doutrina, desde religiosos até mesmo simples fiéis, por sua bondade, disciplina, sabedoria, religiosidade e benevolência, segundo o Papa Gregório Magno:

> [...] o verdadeiro valor da vida não está no brilho dos milagres, mas na retidão das obras. Há muitos que não fazem milagres, e nem por isso são inferiores àqueles que os fazem. (D, Liv. I,12 *apud* OURY 1974, p.13)

Tinha a habilidade natural de cativar a afeição daqueles que o rodeavam. Por isso emanava sobre seus contemporâneos grande encantamento, de forma muito particular. Comprazia-se muito em alegrar os corações de todos os que estavam a sua volta, e buscava a sabedoria na organização de forma prática. Amava o silêncio, a doçura, o autodomínio e o respeito mútuo. Entendia que a seriedade não significava tédio, mas sim a característica de um temperamento maduro. Uma das características mais marcantes de sua ordem é que o trabalho é o meio de se atingir o bem e chegar a Deus, e que este caminha junto com o caráter social no sentido de a comunidade conviver sempre de bem uns com os outros.

Preocupava-se com a busca pela perfeição através das práticas de amor, da caridade e, também da busca pelo conhecimento. Pregava acima de tudo os ensinamentos da Escritura, de modo muito explícito. De todas as obras que recomendava a seus discípulos, já as havia lido e meditado longamente acerca de cada uma. Tanto que não hesitava em haurir largamente os livros de seus predecessores, onde comumente encontrava-se o tesouro da tradição monástica.

Morreu em Monte-Cassino em 21 de março do ano de 547. Diz a lenda que anunciou sua morte com meses de antecedência. E que, no dia previsto, dirigiu-se ao oratório onde, fortalecido e apoiado nos braços de seus discípulos, morreu em pé com as mãos levantadas ao Alto exprimindo do fundo de sua alma sua última oração.

Cerca de 50 anos após a morte de Bento de Núrsia, o Papa Gregório Magno começa a escrever, em forma de diálogos, uma biografia do Abade, com o auxílio dos depoimentos de quatro de seus monges mais próximos:

- Constantino – sucessor de Bento em Monte Cassino;
- Valentino – Abade do Latrão em Roma;
- Simplício – Abade de Cassino;
- Honorato – Abade de Subíaco.

Durante o período de composição da biografia de Bento, Honorato era o único que ainda encontrava-se vivo. A obra "*Diálogos*" de Gregório de Magno foi um dos maiores difusores da *Regra*.

Gregório comenta em seu Diálogo 36:

> "O homem de Deus (Bento) escreveu uma Regra de monges de grande clareza e de notável discernimento. E, se alguém quiser conhecer-lhe mais minuciosamente o caráter e a vida, pois o homem não pode ensinar outra coisa senão o que ele mesmo viveu". (*apud* OURY, 1974, p.9)

Para os Beneditinos, a figura de São Bento é tida como um legislador, um mestre de doutrina espiritual, e não simplesmente como um fundador. Até mesmo porque, ao contrario de muitas famílias religiosas, os Beneditinos não tem rigorosamente um fundador, mas vários.

Bento acreditava nas pessoas cheias de amplidão e flexibilidade; não era escravo de nenhuma obra literária ou dramaturga; enxergava a necessidade das relações fraternas e das mútuas deferências da caridade, das falhas humanas a que todos estão sujeitos; dotado de grande senso de pessoas e circunstâncias, primando pelo aspecto qualitativo, buscou uma concepção mais "medicinal" e, foi justamente por acreditar nisso, que a *Regra* foi e ainda hoje é considerada atualíssima, sendo seguida em muitos mosteiros, por diversos religiosos e até mesmo por leigos que apenas buscam direção em sua vida.

> Graças à sua extraordinária flexibilidade, bem longe de fixar o monaquismo em um único gênero, ele se adaptou aos lugares, aos tempos, às civilizações, às aspirações espirituais das gerações de monges, conferindo a estas um parentesco profundo entre si. (OURY, 1974, p.10).

2.1.2 A Regra e os Princípios de Liderança

Na *Regra* original não existe uma subdivisão ou uma estrutura formal dos capítulos. Ela apenas se divide em seus setenta e três capítulos de uma forma lógica. Porém, alguns estudiosos da *Regra* criaram divisões e estruturas para uma melhor compreensão.

Segundo Herwegem (1953) *A Regra* pode ser dividida da seguinte forma:

I - Estrutura fundamental do Mosteiro
Capítulos 1, 2 e 3.
II – A arte espiritual (ascese)
Capítulos 4, 5, 6 e 7.
III – O oração comum (liturgia)
Capítulos 8 a 20.
IV – A organização interna do Mosteiro
Capítulos 21 até 52.
V – O Mosteiro e o mundo
Capítulos 53 até 57.
VI – A renovação da comunidade monástica
Capítulos 58 até 65.
VII – Capítulo Final
Capítulo 66
VIII – Acréscimos e Complementos
Capítulos 67 até 72
IX – Pósfacio Capítulo 73

Para Graf (1937) *A Regra* pode ser dividida da seguinte forma:

I – Constituição do monastério, capítulos 1, 2 e 3. Introdução em geral: capítulo 1
Conclusão em particular: capítulo 3
II – Exercício das virtudes, capítulos 4, 5, 6 e 7. Introdução em geral: capítulo
Conclusão em particular: capítulo
III – Opus Dei, capítulos 8 até 20.
Introdução em geral: não tem
Conclusão em particular: capítulo 20.
IV – Código Penal, capítulos 21 até 30.
Introdução em geral: capítulo 21
Conclusão em particular: capítulo 30
V – Administração, capítulos 31 até 57.
Introdução em geral: capítulo 31.
Conclusão em particular: capítulo 57.
VI – Renovação, capítulos 58 até 66.
Introdução em geral: capítulo 58.
Conclusão em particular: capítulo 66.
Ainda se deve acrescentar:
Apêndice, capítulos 66 até 72.
Epílogo, capítulo 73.

A Regra sobreviveu através dos séculos, não pela imposição da igreja, ou pela teimosia de homens enclausurados; ela sobreviveu porque respeita as especificidades e as franquezas de cada um. Embora possa ser dura em certos capítulos, ela própria abranda sua dureza. A *Regra* é condescendente, respeita e compreende que cada ser humano não é igual ao outro.

No capítulo vinte e três "*Da excomunhão pelas faltas*", começa a explicar das tolerâncias e sobre as punições. No capítulo vinte e quatro, "*Qual deve ser o modo de proceder-se à excomunhão.*", descreve como deve ser a excomunhão[3] daqueles que cometem infrações e como se aplica essa punição. No capítulo vinte e cinco, "*Das faltas mais graves*", descreve as punições mais "severas". No capitulo vinte e seis, "*Dos que sem autorização se juntam aos excomungados*", revela o castigo de forma igual àquele que se juntar aos excomungados, e, quando parece que só pode piorar, no capitulo vinte e sete: "*Como deve o Abade ser solícito para com os excomungados*", a *Regra* (ENOUT, 1958) diz o seguinte:

> Cuide o Abade com toda a solicitude dos irmãos que caírem em faltas, porque "não é para os sadios que o médico é necessário, mas para os que estão doentes". Por isso, como sábio médico, deve usar de todos os meios, enviar "simpectas", isto é, irmãos mais velhos e sábios que, em particular, consolem o irmão flutuante e o induzam a uma humilde satisfação, o consolem "para que não seja absorvido por demasiada tristeza", mas, como diz ainda o Apóstolo, "confirme-se a caridade para com ele", e rezem todos por ele. O Abade deve, pois, empregar extraordinária solicitude e deve empenhar-se com toda sagacidade e indústria, para que não perca alguma das ovelhas a si confiadas. Reconhecerá, pois, ter recebido a cura das almas enfermas, e não a tirania sobre as sãs; tema a ameaça do profeta, através da qual Deus nos diz: "o que víeis gordo assumíeis e o que era fraco lançáveis fora". Imite o pio exemplo do bom pastor que, deixando as noventa e nove ovelhas nos montes, saiu a procurar uma única ovelha que desgarrara, de cuja fraqueza a tal ponto se compadeceu, que se dignou colocá-la em seus sagrados ombros e assim trazê-la de novo ao aprisco. (ENOUT, 1958, p. 61)

É preciso lembrar que a *Regra* foi escrita há cerca de 1500 anos. O que pode parecer excesso de disciplina há mais de um milênio era compaixão, amor, justiça, sacrifício, etc. Trata-se da conquista da autoridade pelo exemplo e pelo mérito, mostrando uma preocupação com o ser humano e suas necessidades, que é exatamente o que Hunter (2004) define no seu livro como a essência e os princípios fundamentais de Liderança.

Ao contrário de "regras" dos mais diversos tipos, que determinam o que deve ou o que não deve ser feito, mas são insípidas quanto à punição a quem comete a infração, ou "códigos penais" que só demonstram a aplicação das penas, e não se preocupam com a reeducação do ser humano, a *Regra* se preocupa com a recuperação do indivíduo, para que a punição seja algo respeitado e objeto de

[3] Nos dias de hoje a excomunhão é talvez a mais alta punição que um católico pode sofrer da igreja, porém, na época que A Regra foi escrita, era tão somente o afastamento do indivíduo do grupo, por um período determinado, mas não necessariamente significava o banimento ou afastamento do grupo.

reflexão, e não simplesmente um causador do medo, que se impõe pela força e pela dor:

> A Regra de São Bento se dirige a nós, a cada um de nós. São Bento compreende a natureza humana, sua força e sua fraqueza, suas limitações e seu potencial. Respeita o mistério de cada um. Daí resulta que o estimulo dado pela regra nunca é uma imposição, mas leva em consideração uma disposição interna do coração. Essa abordagem decorre da firme compreensão que cada um de nós é um ser altamente complicado, e que por isso deve receber condescendência (WAAL, 1998, p. 28).

Esse tipo de "divergência" demonstra a capacidade de perdão e compaixão presentes na *Regra,* que, ao mesmo tempo em que pensa na falta e na punição, também se preocupa com a redenção do indivíduo. No capítulo quarenta *"Da medida da bebida"*, assim se expressa a Regra:

> Cada um recebe de Deus um dom particular, este de um modo, aquele de outro; por isso, é com algum escrúpulo que estabelecemos nós a medida para a alimentação de outros; no entanto, atendendo à necessidade dos fracos, achamos ser suficiente, para cada um, uma hêmina[4] de vinho por dia. Aqueles, porém, aos quais, Deus dá a força de tolerar a abstinência, saibam que receberão recompensa especial.
> Se a necessidade do lugar, o trabalho ou o rigor do verão exigir mais, fique ao arbítrio do superior, considerando em tudo que não sobrevenha saciedade ou embriaguez. Ainda que leiamos não ser absolutamente próprio dos monges fazer uso do vinho, como em nossos tempos disso não se podem persuadir os monges, ao menos convenhamos em que não bebamos até a saciedade, mas parcamente, porque "o vinho faz apostatar mesmo os sábios". Onde, porém, a necessidade do lugar exigir que nem a referida medida se possa encontrar, mas muito menos ou absolutamente nada, bendigam a Deus os que ali vivem e não murmurem: antes de tudo exortamo-los a que vivam sem murmurações. (ENOUT, 1958, p. 76)

[4] Unidade de medida da antiga Roma, uma hêmina equivale a 27 centímetros, ou seja, 270 mls., ou ainda 0, 27 litro.

2.1.3 O Mosteiro, os Monges e a vivência (prática) da liderança.

A *Ordem Beneditina* e a *Regra* inspiraram e inspiram à criação de outras ordens ao longo dos séculos, mas de que "existe uma diferença na estrutura fundamental dos espíritos *Beneditinos, Franciscanos e Inacianos*, ninguém certamente duvidará" (GRAF, 1934 p.14).

A *Ordem Beneditina* se difere das demais ordens religiosas existentes, mesmo as de outras ordens monásticas em vários aspectos, sendo o principal destes na sua razão de existir. Ainda segundo Graf (1937), as outras ordens monásticas ocidentais possuem outros objetivos, como pobreza, caridade, obediência, etc., deixando o oficio divino de lado, para desenvolver essas outras tarefas determinadas por superiores. O ideal monástico *Beneditino* existe por si só, não precisando se justificar de outras formas. Que segundo Graf:

> Os Beneditinos tem em si mesmos a sua razão de existir, não precisando justificar sua existência com uma tarefa ou objetivo. A dedicação a obras externas pode ser feita pelos Beneditinos, mas não é a razão de sua existência. (GRAF, 1937 p. 17)

Graf (1937) divide as *Propriedades do Espírito Beneditino em*:

a) ***Discrição***: Para alcançar seu ideal do maior proveito espiritual Bento de Nursía colocou a humildade e a obediência no centro. Sendo assim, o monaquismo estaria ao alcance de todos.

> Quando comparada essa Regra com as outras daquele tempo, sente-se a caridade prudente e o equilíbrio de São Bento, que considera o essencial da ascese, o saber: perfeição da caridade (GRAF, 1937, p. 23).

b) ***Elasticidade:*** é a elasticidade que possibilita até os dias de hoje que a Regra Beneditina seja tão viva como quando foi criada, mesmo quando a Igreja impôs tarefas que poderiam desviar o caminho monástico.

> Enquanto a sábia discrição difundia paz no interior da comunidade, a elasticidade era a causa por que, mesmo depois de 1.400 anos, o espírito de São Bento permanecia vivo, sem envelhecer. (GRAF, 1937, p. 24).

Para GRAF (1937), devemos considerar também as *características fundamentais da vida Beneditina,* que possui três fundamentos:

a) ***A objetividade:*** O homem tem na objetividade a entrega à Deus, com toda sua humildade, e obediência sem demora. A liturgia domina a vida individual, servindo inteiramente a Deus e a Comunidade da Igreja. A paciência Beneditina, que chamou tanto a atenção ao longo dos séculos, é fruto da Objetividade. São Tomas de Aquino foi discípulo dos Beneditinos, e demonstrou seus aprendizados durante a sua vida. Os Beneditinos não têm uma teologia formal.

> Desta disposição fundamental da alma, a que São Bento da à máxima importância, pode-se facilmente deduzir um elemento estrutural do espírito Beneditino: a objetividade, no sentido de entregar ao objetivo, em oposição a todas as variedades de subjetivismo. (GRAF, 1937, p. 26)

b) ***O sentido de comunidade:*** Existe uma profunda ligação entre a objetividade e o sentimento de comunidade. Para os Beneditinos, o fim último dessa comunidade vem de Deus, é uma comunidade sobrenatural.

> "Para São Paconio, o coleguismo, e, para São Basílio, o circulo de amigos. Para São Bento, a comunidade é uma família perfeita da "Eclésia", não somente na sua constituição, mas também no ser e na ação de uma comunidade sobrenatural" (GRAF, 1937, p. 31).

c) ***O sentido da forma:*** Em um espírito objetivo existe a presença da forma, não como algo exterior, mas sim em forma de expressão da essência do próprio objetivo. Quem lê A Regra pode estranhar como a forma exterior é preconizada enquanto a força da alma é apreciada.

> Ao lado do vínculo de comunidade, que, na maneira por que é realizado no monaquismo Beneditino, dentro do respeito tanto do material como do sobrenatural da personalidade, o que só apresenta vantagens, distinguimos ainda um outro traço do espírito objetivo que podemos denominar de sentimento de forma. (GRAF, 1937, p. 37).

2.1.4 Quais características o Líder deve ter segundo a Regra

No capítulo trinta e um da *Regra* "Como deve ser o Celeireiro do mosteiro", Bento de Núrsia explana sobre que características o responsável pelo celeiro deve ter, que é uma das posições de maior responsabilidade dentro do mosteiro. Esse monge é o administrador das provisões, dinheiro e dos recursos do mosteiro.

> Seja escolhido para Celeireiro do mosteiro, dentre os membros da comunidade, um irmão sábio, maduro de caráter, sóbrio, que não coma muito, não seja orgulhoso, nem turbulento, nem injuriador, nem tardo, nem pródigo, mas temente a Deus; que seja como um pai para toda a comunidade. (ENOUT, 1958, p. 64)

O monge Beneditino alemão Anselm Grüm, é teólogo, PhD em Administração, filósofo e escritor. Ele aborda em seus livros o tema liderança, fundamentando-se na *Regra*. Segundo ele, "Aquele que quiser liderar deve primeiro poder liderar a si mesmo" Grüm (2005 p.15)

O Líder deve antes de tudo saber lidar com seus próprios defeitos e usar suas qualidades para alcançar o equilíbrio. Aquele que não está apto a liderar a si próprio não tem condições de liderar outras pessoas. Grüm (2005) elenca as características de um Líder como sendo:

- Experiência*;*
- Maturidade humana*;*
- Modéstia**;**
- Humildade;
- Serenidade;
- Senso de Justiça**;**
- Clareza nas decisões**;**
- Senso de economia**;**
- Temor a Deus**;**
- Atitude de pai.

2.1.5 Como se deve liderar

Ainda no capítulo trinta e um da *Regra*, Bento de Núrsia explica como deve ser exercida a liderança, o Líder não deve se desesperar ou se exaltar; ele deve ser humilde e sábio em suas decisões.

> Tome conta de tudo; nada faça sem ordem do Abade. Cumpra o que for ordenado. Não entristeça seus irmãos. Se algum irmão, por acaso, lhe pedir alguma coisa desarrazoadamente, não o entristeça desprezando-o, mas negue, razoavelmente, com humildade, ao que pede mal (ENOUT, 1958, p. 64).

Grüm (2005) concorda com Bento e ainda destaca algumas atitudes que o Líder deve ter para conseguir liderar de acordo com a *Regra*. Para isso, o Líder deve trabalhar com:

- Zelo;
- Atenção;
- Crença na "boa semente" da pessoa;
- Sem entristecer;
- Sem desesperar.

Não basta apenas saber quais são, ou ter as características necessárias para ser um Líder. É preciso exercer em suas atitudes em suas tarefas. Para Bento, as virtudes de um Líder devem ser a base da sua liderança. Ou, como Bento se refere à "administração", e define como deve agir o abade:

> Pense sempre o Abade ordenado no ônus que recebeu e a quem deverá prestar contas da sua administração, e saiba convir-lhe mais servir que presidir. Deve ser, pois, douto na lei divina para que saiba e tenha de onde tirar as coisas novas e antigas; deve ser casto, sóbrio, misericordioso e faça prevalecer sempre a misericórdia sobre o julgamento, para que obtenha o mesmo para si. Odeie os vícios, ame os irmãos. (ENOUT, 1958, p. 64)

2.1.6 Liderando a si mesmo

Exercer a Liderança somente em ambientes profissionais, familiares, ou em outras atividades em grupo é muito comum, mas muitas vezes o Líder acaba esquecendo-se de si próprio. Temos que, antes de qualquer coisa, nos auto-liderar. O capítulo trinta e um da Regra ainda diz que: “Se a comunidade for numerosa, sejam-lhe dados auxiliares com a ajuda dos quais cumpra, com o espírito em paz, o ofício que lhe foi confiado.” ENOUT (1958, p. 64).

Sobre essa passagem Grüm explica que:

> O Líder não deve apenas cuidar da equipe e de cada um dos colaboradores, tanto dos fracos quanto dos fortes, mas também de si mesmo. Somente desta maneira ele também poderá ser justo com os outros. (GRÜM, 2005, p.131)

O Líder deve transformar conhecimento e experiência em atitudes e mudanças de comportamento, não somente no seu grupo, mas na sua própria vida, Grüm (2005) elenca os cuidados que devemos ter e que o Líder deve ter consigo próprio como sendo:

- Distribuir forças;
- Sem obsessão pelo trabalho;
- A serenidade da alma;
- Pureza do coração;
- Espaço interior do silêncio.

O Líder deve ter muito cuidado com o tão falado “auto sacrifício”, vez que as palavras comovem, mas os exemplos arrastam, além de poder ser prejudicial a si mesmo, ele deve ter atenção para não fomentar em seus liderados comportamentos ou atitudes que ele pode exercer, tanto fisicamente como intelectualmente, e que muitas vezes seus liderados não são capazes de executar, podendo vir a causar frustração e até a colocar em risco a integridade física do liderado.

> [...] lembrando-se da discrição do santo Jacó, quando diz: "Se fizer meus rebanhos trabalhar andando demais, morrerão todos num só dia". Assumindo esse e outros testemunhos da discrição, mãe das virtudes, equilibre tudo de tal modo, que haja o que os fortes desejam e que os fracos não fujam [...] (ENOUT, 1958, p. 64)

Isso acontece porque cada pessoa tem o seu limite e não se deve impor esse limite a outras pessoas. Bento completa no capítulo sessenta e quatro sobre o abade que ele não deve ser duro nem consigo mesmo. Ele deve ser firme, mas não deve cobrar além dos limites nem a si mesmo.

> Na própria correção proceda prudentemente e não com demasia, para que, enquanto quer raspar demais a ferrugem, não se quebre o vaso; e suspeite sempre da própria fragilidade, e lembre-se que não deve esmagar o caniço já rachado. (ENOUT, 1958, p. 107)

Devemos respeitar nossos limites assim como os limites dos nossos pares. Esse é o “segredo” que perpetuou a Regra ao longo de quinze séculos sem alterar em nada o seu texto ou seu conceito. Bento acima de tudo acreditava nas pessoas e que todos nós podemos melhorar a cada dia. E o abade deve cuidar com sabedoria para que isso aconteça.

> Com isso não dizemos que permita que os vícios sejam nutridos, mas que os ampute prudentemente e com caridade, conforme vê que convém a cada um, como já dissemos; e se esforce por ser mais amado que temido. Não seja turbulento nem inquieto, não seja excessivo nem obstinado, nem ciumento, nem muito desconfiado, pois, nunca terá descanso; seja prudente e refletido nas suas ordens, e quer seja de Deus, quer do século o trabalho que ordenar, faça-o com discernimento e equilíbrio, [...] (ENOUT, 1958, p. 64)

2.1.7 O Legado de Bento de Núrsia para a Civilização Ocidental

O legado de Bento vai além de um documento de setenta e três capítulos e algumas centenas de mosteiros espalhados ao redor do mundo, ele compreende os fundamentos responsáveis pelo desenvolvimento da civilização ocidental.

Para Galbraith (2005) tudo começou nos dois primeiros séculos do cristianismo, que girava ao mesmo tempo sob fortes incertezas, também com grande devotamento por parte dos crentes. As ameaças de perseguição praticadas contra seus adeptos acabaram por isolar grupos de cristãos em comunidades afastadas da violência urbana da época. Todavia, estes grupos acabavam por formar comunidades rurais cristãs, onde em sua maioria acabavam por fixar-se nesses locais.

Essas comunidades tinham de adaptar-se à nova situação, e, para que conseguissem sobreviver, deveriam procurar trabalhar suas tarefas da maneira mais prática possível. Fazia-se necessário o gerenciamento dos animais, cultivo, preparo e reserva de alimentos, cuidados pessoais e familiares, entre outros.

Ainda segundo Galbraith (2005), havia também os eremitas cristãos, que buscavam a perfeição espiritual através da comunhão com a solidão. Viviam isolados em grutas e cavernas, porém às margens dessas comunidades, que os sustentavam em troca de aconselhamento espiritual.

A partir dessas comunidades, unidas à necessidade de realização pessoal, é que começa a surgir a estrutura para o sistema monástico que encontramos hoje.

Galbraith (2005) apresenta cinco contribuições da Ordem de São Bento (OSB) fundamentais para a construção da civilização ocidental como ela é nos dias de hoje.

a) Contribuição à agricultura

Para Woods (2008), as ordens monásticas, contribuíram para a manutenção da cultura ocidental. Destaca a máxima de Bento de Núrsia *"ora et labora"* e a Regra Beneditina que orienta os monges a exercerem atividades litúrgicas, intelectuais e manuais no mosteiro, e que os monges desenvolveram técnicas agrícolas que somente seriam superadas na Revolução Inglesa do século XVIII.

Existe uma técnica agrícola denominada masseira, que foi criada por monges Beneditinos no século XVIII e é utilizada até os dias de hoje. Para Bento a obrigação do trabalho é diária.

> A ociosidade é inimiga da alma; por isso, em certas horas devem ocupar-se os irmãos com o trabalho manual, e em outras horas com a leitura espiritual.[...] saindo os irmãos pela manhã, trabalhem da primeira hora até cerca da quarta, naquilo que for necessário. Da hora quarta até mais ou menos o princípio da hora sexta, entreguem-se à leitura. [...] Celebre-se a Noa mais cedo, pelo fim da oitava hora, e de novo trabalhem no que for preciso fazer até a tarde. Se, porém, a necessidade do lugar ou a pobreza exigirem que se ocupem, pessoalmente, em colher os produtos da terra, não se entristeçam por isso, porque então são verdadeiros monges se vivem do trabalho de suas mãos, como também os nossos Pais e os Apóstolos. Tudo, porém, se faça comedidamente por causa dos fracos. (ENOUT, 1958, p.85)

b) Contribuição à Medicina e aos Hospitais

No código de Hamurabi, que se estima ser de 1700 a.C. já se estimavam preços de honorários médicos dependendo da classe social do paciente. Embora os "hospitais" já existissem desde antes do cristianismo, foi à medicina monástica que desenvolveu o conceito "moderno" de hospital, segundo Alves (2008).

> De início a assistência médica era dada dentro do monastério. Depois, o monge-médico-enfermeiro saiu para curar os enfermos entre a população e no campo. Os monges tiveram o mérito de guardar, conservar, traduzir e copiar os antigos textos de medicina. Nos monastérios, os religiosos traduziram os textos médicos gregos para o latim, destacando-se Cassiodoro, "o Erudito". Cassiodoro (c. 490-581) fundou o mosteiro de Vivarium na Calábria (555), em cujo scriptorium (que serviu de modelo para os outros monastérios) foram resgatadas, traduzidas e copiadas as obras de Hipócrates, Dioscórides, Celso, Galeno e muitos outros. (ALVES, 2008, f. 5)

Bento escreve, na *Regra*, da importância do tratamento aos doentes no capítulo trinta e seis “Dos irmãos enfermos. Antes de tudo e acima de tudo deve tratar-se dos enfermos de modo que se lhes sirva como verdadeiramente ao Cristo” ENOUT (1958 p. 71). Para Alves (2008), a contribuição dos monges esteve presente em importantes momentos históricos.

> [...] por volta de 1048, quando Jerusalém estava sob domínio muçulmano, comerciantes da cidade italiana de Amalfi conseguiram permissão para construir um hospital e um albergue para os peregrinos que iam à Terra Santa. O hospital foi dedicado a São João Batista e era dirigido por um monge beneditino conhecido como beato Gerardo. Em 1099, quando os cruzados conquistaram Jerusalém, o hospital acolheu os que foram feridos. Alguns cruzados se uniram aos religiosos e constituíram uma Ordem que foi autorizada pelo Papa Pascoal II, em 1113, com o nome de Ordem Hospitalar de São João de Jerusalém. Em 1530, com a transferência de sua sede para a ilha de Malta, passou a se chamar Ordem de Malta (ALVES, 2008, f. 6)

c) Contribuição à Educação e Preservação de Documentos

Segundo GALBRAITH (2005), com a queda do Império Romano, os mosteiros se tornaram os locais mais seguros e as famílias acabavam enviando seus filhos para os mosteiros a fim de zelar pela sua segurança, o que acabou por criar a necessidade de escolas dentro dos nos mosteiros, surgindo um sistema igualitário de ensino onde filhos de escravos e nobres aprendiam juntos.

> No final do século VIII, houve uma primeira tentativa de reerguimento da cultura do Ocidente. Carlos Magno conseguira reunir grande parte da Europa sob seu domínio e, para unificar e fortalecer o seu império, decidiu reformar a educação [...] O monge inglês Alcuíno de York (735-804) foi convidado pelo monarca para o ajudar e elaborou um projeto de desenvolvimento escolar que buscou reviver o saber clássico. Estabeleceu os programas de estudo [...] foram emitidos decretos que recomendavam, em todo o império, a restauração de antigas escolas e a fundação de novas (ALVES, 2008, f. 5)

Levando em conta também que Bento exigia uma carga de leitura dos monges, o que acabou gerando uma outra tradição monástica, a preservação de documentos e as bibliotecas, ainda hoje os monges são grande calígrafos.

d) Contribuição à Indústria da Hospitalidade

Na *Regra* existe um capítulo especifico destinado ao tratamento dos viajantes, como eles devem ser recebidos, hospedados e tratados. Não importa se forem pobres ou ricos todos devem ser recebidos.

> Princípio básico de um grande número de ordens religiosas católicas, desde os primeiros beneditinos e cistercienses, cujos mosteiros até hoje cultuam as regras originais da hospitalidade e muitos deles vêm mesmo se transformando em hotéis e pousadas. (CAMARGO, 2002, f. 5)

Para GALBRAITH (2005), Bento especifica a importância de se estar sempre preparado para receber os viajantes. Os aposentos eram, e ainda são, limpos e bem ajeitados sempre preparados para receber visitantes. Foram os monges que durante quase oitocentos anos hospedavam os cansados viajantes. O surgimento dos primeiros hotéis só acontece entre os séculos XIII e XIV. Para Bento,

> Logo que um hóspede for anunciado, corra-lhe ao encontro o superior ou os irmãos, com toda a solicitude da caridade; primeiro, rezem em comum e assim se associem na paz. Não seja oferecido esse ósculo da paz sem que, antes, tenha havido a oração, por causa das ilusões diabólicas. Nessa mesma saudação mostre-se toda a humildade. Em todos os hóspedes que chegam e que saem, adore-se, com a cabeça inclinada ou com todo o corpo prostrado por terra, o Cristo que é recebido na pessoa deles. [...] Do mesmo modo, cuide do recinto reservado aos hóspedes um irmão cuja alma seja possuída pelo temor de Deus: haja ali leitos suficientemente arrumados e seja a casa de Deus sabiamente administrada por monges sábios. De modo algum se associe ou converse com os hóspedes quem não tiver recebido permissão: se encontrar ou vir algum deles, saúde-o humildemente, como dissemos, e, pedida a bênção, afaste-se, dizendo não lhe ser permitido conversar com os hóspedes. (ENOUT, 1958 p. 91)

e) Contribuição ao Sistema Bancário Internacional

A Ordem dos Pobres Cavaleiros de Cristo e do Templo de Salomão, mais conhecida como Ordem dos Cavaleiros Templários, foi criada por Bernardo de Claraval, um monge da Ordem de Cister do século XII. A Ordem de Cister surge nos últimos anos do século XI formada por um grupo de monges para retomar os antigos costumes da *Regra* de São Bento.

Foram esses Cavaleiros Templários que, ao criarem um sistema de carta de crédito nominal, para assegurar que os viajantes pudessem ir à Terra Santa mantendo seu dinheiro a salvo durante a viagem, faziam a troca das cartas de crédito no vários postos Templários espalhados ao longo do percurso.

2.2 O Livro O Monge e o Executivo

2.2.1 Algumas considerações sobre a estória do livro

O livro "*O Monge e o Executivo*" foi escrito tão habilmente em forma de romance que muitas pessoas pensam que se trata de uma história real, e acham se tratam da auto-biografia, penso que essa foi a intenção do autor ao escrever, porém, para, não deixar dúvidas de que se trata de uma estória de ficção, alguns pontos devem ser considerados:

- O Monge Leonard Hoffman, que teria sido um grande executivo estadunidense e capa da revista Fortune, não aparece na pesquisa feita no site da revista Fortune[5].

- A empresa de aviação comercial que Leonard Hoffman teria presidido a "*Southwest Air*" não existe com a descrição apresentada pelo autor. Existem algumas de nome semelhante. A que mais se assemelharia seria a "*Southwest Airlines*"[6], uma empresa modelo de aviação nos EUA, fundada em 1971 por Rollin King e Herb Kelleher, que foi o presidente da empresa e depois passou o cargo para Colleen Barrett, que exerceu a presidência até 2008, ainda considerada uma das maiores executivas estadunidenses.

- Quanto ao Livro que Leonard Hoffman teria escrito sobre liderança com o título "*The Great Paradox: To Lead You Must Serve*" (*O Grande Paradoxo: Para Liderar Você Deve Servir*). Realizando uma pesquisa pelo nome do autor no site de Livraria Cultura[7], não existe nenhum livro cujo autor seja Leonard Hoffman. Realizando a mesma pesquisa no site da

[5] LEONARD HOFFMAN. **Fortune Magazine**, Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune> Acesso em: 10 abril 2009.

[6] *Southwest Air*. **Southwest Airlines.** Disponível em: <http://www.southwest.com> Acesso em: 10 abril 2009

[7] LEONARD HOFFMAN **Livraria Cultuta**, Disponível em: <www.livcultura.com.br> Acesso em: 10 abril 2009.

Amazon Books[8], o único livro de um autor chamado Leonard Hoffman tem o título "*Come On Up!: God's Pathway to Growth and Intimacy with Him*". Se a pesquisa for feita pelo título do livro creditado a Leonard Hoffman no site da Livraria Cultura[9], o livro não existe. Se a pesquisa for feita pelo site da Amazon[10] Books pelo título original, o resultado apresentado é "*The Servant: A Simple Story About the True Essence of Leadership*", que é o próprio livro de James C. Hunter "O Monge e o Executivo".

• Realizando uma busca no site da Ordem de São Bento (OSB) dos EUA[11], não existe Mosteiro Beneditino no estado de Michigan, embora o autor faça clara menção a Ordem de São Bento e onde seria o mosteiro:

> Ele recomendou que eu participasse de um retiro num pequeno e relativamente desconhecido mosteiro cristão chamado João da Cruz, localizado perto do lago Michigan. Explicou que o mosteiro abrigava de trinta a quarenta frades da Ordem de Bento, nome de um frade do século sexto que idealizou a vida monástica "equilibrada". (HUNTER, 2004, p.11)

• No capítulo primeiro, que é sobre as definições, o autor abre com uma epigrafe da ex-primeira ministra inglesa Margaret Thatcher: "Estar no poder é como ser uma dama. Se tiver que lembrar as pessoas quem você é, então você não é." Embora essa frase seja real, ela está no mínimo no lugar errado, provavelmente no livro errado. Thatcher nunca foi conhecida por sua liderança, ao contrário, seu apelido era "a dama de ferro".

---

[8] LEONARD HOFFMAN **Amazon Books**, Disponível em: <www.amazon.com> Acesso em: 10 abril 2009.

[9] *The Great Paradox: To Lead You Must Serve.* **Livraria Cultuta**, Disponível em: <www.livcultura.com.br> Acesso em: 10 abril 2009.

[10] *The Great Paradox: To Lead You Must Serve***. Amazon Books**, Disponível em: <www.amazon.com> Acesso em: 10 abril 2009.

[11] Directory of Retreat Centers. **Order of Saint Benedict** Disponível em: <www.osb.org/retreats> Acesso em: 10 abril 2009.

• Logo que o personagem principal chega ao mosteiro, ele é recebido por um monge descrito por Hunter:

> Lá, encontrei uma área de recepção mobiliada com simplicidade, muito limpa, onde um homem de meia-idade falava ao telefone. Ele usava um hábito preto preso na cintura por um cordão. (HUNTER, 2004, p.12)

Nas entrevistas e pesquisa de campo, tive a oportunidade de encontrar, conversar e conviver com algumas dezenas de Monges Beneditinos, e em momento algum vi algum deles usando cordões em suas cinturas. Em uma de minhas entrevistas, perguntei sobre esse detalhe. Confirmando a resposta que me foi dada, não encontrarei em nenhum mosteiro Beneditino um monge usando cordão na cintura. E eles usam cintos. A única ordem conhecida que usa cordões na cintura é a dos Franciscanos.

• O autor atribui a Jesus Cristo a citação “Quem quiser ser Líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar deve antes servir.” (HUNTER 2004, p.57). Porém, tal citação não existe na Bíblia. O que existe são duas passagem: uma em Marcos 10:35-45 (BÍBLIA na Linguagem de Hoje, 1988) e outra em Mateus 20:20-28 (BÍBLIA na Linguagem de Hoje, 1988), que se referem à mesma situação, quando João e Marcos pedem para se sentar ao lado direito e esquerdo de Jesus, e os apóstolos ficam enciumados. Jesus, então, lhes diz:

> Então Jesus chamou todos [os discípulos] para perto de si e disse: Vocês sabem que os governadores mandam no povo e que não são os Líderes que dominam. Mas, entre vocês, não pode ser assim. Ao contrário, quem quiser ser importante, que sirva os outros, e quem quiser ser o primeiro, que seja o escravo de vocês. Porque até o Filho do Homem não veio para ser servido, mas para servir e dar a sua vida para salvar muita gente (Mateus 20:25-28)

Primeiramente, a interpretação não é fiel, mas sim destorcida e que a autoridade é diferente de poder, mas Hunter (2004), no capitulo em que usa a frase atribuída a Jesus, define que autoridade é construída com serviço e sacrifício, mas não é o que lemos em ambas as situações. Jesus diz que não será pela autoridade que os apóstolos irão se estabelecer. Mais uma vez, há contradição nas idéias apresentadas. A interpretação dada por James Hunter não se ampara nem mesmo na *Holy*

Bible, New International Version (International Bible Society, 1984):

> Jesus called them together and said, "You know that the rulers of the Gentiles lord it over them, and their high officials exercise authority over them. Not so with you. Instead, whoever wants to be great among you must be your servant, and whoever wants to be first must be your slave – just as the Son of Man did not come to be served, but to serve, and to give his life as a ransom for many (Matthew 20:25-28)

- Quanto a Max Weber: O autor tem dificuldade em fundamentar suas definições sobre poder e autoridade, quando se baseia nas teorias de Weber, que faz uma análise da burocracia como parte de um processo de mudanças nas formas de organização e governo da sociedade, o poder não mais baseado na autoridade ou no carisma do governante; ao invés disso, o governo evoluí para algo mais sistemático, onde a forma de governo é fundamentada por leis que legitimam o poder. Pode-se, a "grosso modo", dizer que é o fim dos reis e a legitimação da república. A única semelhança entre as idéias de Weber é que Hunter se apropria dos termos criados por Weber, como *poderes político*, *carismático* e *legal*, cujos sentidos diferem de sua interpretação em *O Monge e o Executivo*.

2.2.2 A essência do modelo de liderança segundo o livro

Para Hunter (2004), as intenções de um indivíduo somadas às suas ações resultam em **vontade**, sendo essa a única maneira de se começar a liderar.

O modelo de liderança de Hunter (2004) é uma pirâmide invertida. Na sua base temos a **vontade**, gerada pelas intenções e ações do individuo. Acima temos o **amor**, baseado em comportamento e não em sentimentos.

> [...] A enfermeira concluiu: — O que eu estou entendendo, Simeão, é que o verbo amar pode ser definido como o ato ou os atos de doação aos outros, identificando e atendendo suas legítimas necessidades. É mais ou menos isso? (HUNTER, 2004, p. 95)

No meio da pirâmide temos o **serviço** e o **sacrifício**. Para Hunter (2004), o **serviço** tem identificação na satisfação das necessidades legítimas dos indivíduos fundamentando a quarta camada da pirâmide. A **autoridade** se estabelece do serviço prestado e do **sacrifício** feito. E, por último, no topo da pirâmide vem a

liderança que Hunter define como sendo “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum” (HUNTER, 2004, p. 25)

O modelo da liderança apresentado no livro é iniciado pela nossa vontade para escolhermos amar para sentir as reais necessidades. Estar dispostos a servir e até mesmo em nos sacrificarmos, assim exercendo influência para liderar HUNTER (2004). Ou, nas palavras do autor:

> A liderança começa com a vontade, que é nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pêlos outros, exercemos autoridade ou influência, a "lei da colheita de que Teresa falou. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de Líderes. (HUNTER, 2004, p. 70)

2.2.3 Alguns dos fundamentos da Regra Beneditina presentes no livro.

Para Hunter (2004), um Líder deve atender às necessidades de seus liderados e não aos seus desejos.

> [...] os Líderes deviam identificar e satisfazer as necessidades de seus empregados e servi-los, atendê-los. Eu não disse que eles deviam identificar e satisfazer as vontades das pessoas, ser escravos delas. Os escravos fazem o que os outros querem, os servidores fazem o que os outros precisam. Há um mundo de diferença entre satisfazer vontades e satisfazer necessidades. (HUNTER, 2004, p. 52)

Bento entende que às vezes desejos se tornam necessidades, e que em muitos casos essa separação é extremamente tênue, e/ou que outras vezes um irmão pode cair em falta, e deve ser punido, mas a oportunidade de redenção sempre deve ser oferecida; Ele também crê que cada um só deve receber o que precisa, como explica no capítulo trinta e quatro da *Regra*:

> Se todos devem receber igualmente o necessário. Como está escrito, repartia-se para cada um conforme lhe era necessário. Não dizemos, com isso, que deva haver acepção de pessoas, ou que não aconteça, mas sim consideração pelas fraquezas, de forma que quem precisar de menos dê graças a Deus e não se entristeça por isso; quem precisar de mais, humilhe-se em sua fraqueza e não se orgulhe por causa da misericórdia que obteve. E, assim, todos os membros da comunidade estarão em paz. (ENOUT, 1958, p. 68)

Hunter (2004) ainda afirma que o Líder deve ser possuidor de grande humildade derivada do amor.

> Quando optamos por amar e doar-nos aos outros, estamos aceitando ser pacientes, bons, humildes, respeitosos, abnegados, generosos, honestos e comprometidos. Estes comportamentos exigirão que nos coloquemos a serviço dos outros e nos sacrifiquemos por eles. Talvez tenhamos que sacrificar nosso ego ou até nosso mau humor em determinados momentos. Talvez tenhamos que sacrificar nosso desejo de explodir com alguém em vez de ser apenas firmes. Talvez tenhamos que nos sacrificar para amar e nos doar a pessoas que nem mesmo apreciamos. (HUNTER, 2004, p.93)

Bento dá muita importância para a humildade. No capítulo cinco ele define como sendo a humildade o primeiro degrau para a obediência. E, no capítulo sete (que tem o nome de “da humildade”), que é um dos mais extensos capítulos da *Regra*, apresenta os doze graus da humildade. O segundo grau diz que:

> O segundo grau da humildade consiste em que, não amando a própria vontade, não se deleite o monge em realizar os seus desejos, mas imite nas ações aquela palavra do Senhor: "Não vim fazer a minha vontade, mas a d'Aquele que me enviou". Do mesmo modo, diz a Escritura: "O prazer traz consigo a pena, e a necessidade gera a coroa". ENOUT (1958, p.35)

Para Hunter (2004), a liderança é construída sobre autoridade que se apóia no serviço e no sacrifício e tudo isso construído pelo amor, que ele mesmo define como não sendo relativo ao sentimento pelas pessoas, mas a forma do comportamento em relação às outras pessoas.

> Em nosso modelo, ontem, dissemos que a liderança é construída sobre autoridade ou influência, que por sua vez são construídas sobre serviço e sacrifício, que são construídos sobre o amor. Então, por definição, quando vocês lideram com autoridade serão chamados a doar-se, amar, servir e até sacrificar-se pelos outros. Mais uma vez, amar não e como você se sente em relação aos outros, mas como se comporta em relação aos outros. (HUNTER 2004, p.95)

A figura de maior autoridade dentro do mosteiro é o abade, que é escolhido por todos os membros da comunidade, mas Bento adverte sobre a autoridade do abade para que haja humildade no capítulo sessenta e quatro:

> Pense sempre o Abade ordenado no ônus que recebeu e a quem deverá prestar contas da sua administração, e saiba convir-lhe mais servir que presidir. Deve ser, pois, douto na lei divina para que saiba e tenha de onde tirar as coisas novas e antigas; deve ser casto, sóbrio, misericordioso e faça prevalecer sempre a misericórdia sobre o julgamento, para que obtenha o mesmo para si. Odeie os vícios, ame os irmãos. Na própria correção proceda prudentemente e não com demasia, para que, enquanto quer raspar demais a ferrugem, não se quebre o vaso; e suspeite sempre da própria fragilidade, e lembre-se que não deve esmagar o caniço já rachado. Com isso não dizemos que permita que os vícios sejam nutridos, mas que os ampute prudentemente e com caridade, conforme vê que convém a cada um, como já dissemos; e se esforce por ser mais amado que temido. Não seja turbulento nem inquieto, não seja excessivo nem obstinado, nem ciumento, nem muito desconfiado, pois, nunca terá descanso; seja prudente e refletido nas suas ordens, e quer seja de Deus, quer do século o trabalho que ordenar, faça-o com discernimento e equilíbrio, [...] (ENOUT, 1958, p. 108)

A Regra não um código ou um conjunto de leis que "pegou"; ela é uma filosofia de vida, um caminho, uma opção e uma escolha feita de livre espontânea vontade por homens e mulheres até os dias de hoje. Hunter (2004) descreve a existência de um novo e um velho paradigma e que, para poder liderar de forma servidora, esse velho paradigma deve ser quebrado. Isto não é uma verdade absoluta. Na realidade, o que Hunter (2004) demonstra em seu livro não é uma receita da essência da liderança, mas um conjunto de "regras" de convivência e

etiqueta: ora, trate bem as pessoas e elas retribuirão; ou ainda: “ama a teu próximo como a ti mesmo”.

Hunter (2004) explica o amor:

> O amor é definido um tanto mesquinhamente, e a maioria das definições envolve sentimentos positivos. O professor de línguas me explicou que muito do Novo Testamento foi originalmente escrito em grego, e os gregos usavam várias palavras diferentes para descrever o multifacetado fenômeno do amor. Se bem me lembro, uma dessas palavras era eros, da qual se deriva a palavra erótico, e significa sentimentos baseados em atração sexual e desejo ardente. Outra palavra grega para amor, storgé, é afeição, especialmente com a família e entre os seus membros. Nem eros nem storgé aparecem nas escrituras do Novo Testamento. Outra palavra grega para amor era philos, ou fraternidade, amor recíproco. Uma espécie de amor condicional, do tipo "você me faz o bem e eu faço o bem a você" Finalmente, os gregos usavam o substantivo ágape e o verbo correspondente agapao para descrever um amor incondicional, baseado no comportamento com os outros, sem exigir nada em troca. É o amor da escolha deliberada. Quando Jesus fala de amor no Novo Testamento, usa a palavra ágape, um amor traduzido pelo comportamento e pela escolha, não o sentimento do amor. (HUNTER 2004, p.75)

Para Hunter (2004) amar é o ato de se doar às pessoas para atender as suas legitimas necessidades, sustentado por sentimentos seguidos de atitudes.

- Paciência - Mostrar autocontrole
- Bondade - dar atenção, apreciação e incentivo
- Humildade - Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
- Respeito - Tratar os outros como pessoas importantes
- Abnegação - Satisfazer as necessidades dos outros
- Perdão - Desistir de ressentimento quando prejudicado
- Honestidade - Ser livre de engano
- Compromisso - Sustentar suas escolhas

3 MÉTODO

3.1 Método

O método aplicado para esse estudo é predominantemente qualitativo, de caráter exploratório e descritivo. Foi utilizada a análise de livros e foram entrevistados monges e executivos e analisada e descrita as suas interpretações do livro "*O Monge e o Executivo*" e da "*Regra Beneditina*". Triviños (1987, p.131) afirma que: "Na pesquisa qualitativa, de forma muito geral, segue-se a mesma rota ao se realizar uma investigação. Isto é, existe uma escolha de assunto ou problema, uma coleta e análise de informações".

3.2 Técnica

Para o melhor desenvolvimento desse estudo aplicamos duas técnicas distintas, porém, complementares: a análise de conteúdo e a observação participativa.

3.2.1 Análise de conteúdo

Para melhor compreensão do livro "*O Monge e o Executivo*", fizemos um trabalho de hermenêutica. "A hermenêutica, a arte de interpretar os textos sagrados ou misteriosos, é uma prática muito antiga" (Bardin, 1997, p.14). A origem histórica da análise de conteúdo está essencialmente ligada aos Estados Unidos, funcionando há mais de cinqüenta anos, embora a análise de textos, hermenêutica, já seja uma prática bem antiga, bem como, a retórica e a lógica.

3.2.2 Observação participante

Denominada observação etnográfica na antropologia, consiste em uma técnica não-documental de cunho qualitativo, em que o principal instrumento de pesquisa é o pesquisador. Peruzzo (2005) afirma que a observação participante é uma das modalidades de pesquisa participante, e que a metodologia tem crescido muito da década de 1990 para cá, e que:

> [...] a pretendida neutralidade cientifica é uma falácia. Primeiro, porque mesmo o conhecimento objetivo não está imune a distorções como aquelas provenientes das situações artificiais criadas para a pesquisa, como, por exemplo, nos experimentos, e dos instrumentos utilizados para coleta de dados. Um questionário pode conter perguntas incompreensíveis, o que gera resposta duvidosa. Pode também forçar o entrevistado a se posicionar quanto a questões sobre o que ele ainda não tem opinião formada ou informação suficiente para dar respostas fidedignas. (PERUZZO, 2005, p.129)

3.3 Instrumentos de Pesquisa

3.3.1 Análise de conteúdo:

Para Bardin (1987), a aplicação da análise de conteúdo é dividida em duas etapas: a primeira é a pré-análise; e a segunda é a exploração do material. Na pré-análise, devemos escolher os documentos que formam o *corpus* do trabalho, de onde extraímos o referencial teórico para a construção dos pressupostos, objetivos e a elaboração dos principais indicadores que fundamentam a interpretação. Pode-se dividir essa etapa em:

a) leitura superficial;
b) escolha de documentos;
c) formular/revisar hipóteses;
d) definição dos índices para análise;
e) preparação do material.

Na segunda etapa, na exploração do material, devemos descrever e classificar o conteúdo, que deve ser:

a) estudo do conteúdo manifesto;
b) feito de forma sistemática;
c) objetivo;
d) imparcial.

3.3.2 Observação participante:

Durante o mês de outubro de 2008, foi realizada uma imersão no Mosteiro de São Bento no Rio do Janeiro, RJ, por uma semana. Seguindo a definição de Peruzzo (2005):

- O pesquisador se insere no grupo pesquisado, participando de suas atividades; ele acompanha e vive, com maior ou menor envolvimento, o ambiente onde está inserido seu objeto de estudo.
- O pesquisador é autônomo, ou seja, o grupo que ele está estudando ou outros elementos do ambiente não interferem em sua pesquisa, nos aspectos relativos à formulação de objetivos ou às outras fases do projeto.
- O observador pode, ou não, se "revelar", informando, ou não, o grupo pesquisado sobre o seu trabalho.

3.3.3 Entrevistas:

Para melhor compreensão do objeto e desapego a qualquer viés, utilizamos, também como fonte de pesquisa para este estudo, entrevistas em profundidade. O universo escolhido é de leitores do livro *"O Monge e o Executivo"*, dividido em dois pólos: Monges e Executivos. A amostragem foi de oito entrevistados, quatro monges Beneditinos e quatro executivos que leram o livro ou *A Regra*, lembrando que, para Haguette (1990),

> O processo de interação contém quatro componentes que devem ser explicitados, enfatizando suas vantagens, desvantagens e limitações. São eles: a) o entrevistador; b) o entrevistado; c) a situação da entrevista; d) o instrumento de captação de dados ou roteiro de entrevista (HAGUETTE, 1990 p.75)

As entrevistas foram realizadas pelo entrevistador com o auxilio de um roteiro de pesquisa (ver apêndice A e B). Dos executivos entrevistados, analisamos sua percepção sobre a leitura do livro *"O Monge e o Executivo",* enquanto, dos monges entrevistados, o objetivo foi analisar sua percepção quanto às semelhanças e discrepâncias do livro "*O Monge e o Executivo"* com a *Regra*.

4 RESULTADO DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DE CAMPO

O principal objetivo desta pesquisa foi “Fazer uma análise do livro de James C. Hunter, O Monge e o Executivo, comparando-o com “A Regra” dos Monges Beneditinos” (1.4.1). O método é qualitativo de caráter exploratório e descritivo (2.1). Na técnica foi utilizada a análise de conteúdo e a observação participante (2.2). Como instrumento de pesquisa foi realizado um estudo do conteúdo manifesto feito de forma sistemática e objetiva com total imparcialidade (2.3).

Dividimos as informações em três grupos: O primeiro grupo compreende as informações sobre a *Regra (ENOUT 1958)* que foram obtidas através de uma extensa pesquisa bibliográfica e colhidas sobre o livro “O Monge e o Executivo” (HUNTER 2004) através de várias leituras do livro e uma extensa pesquisa para buscar as origens das idéias expostas pelo autor

O segundo grupo compreende as informações e as observações colhidas *in loco* no mosteiro da Ordem de São Bento no Rio de Janeiro.

E o terceiro grupo consiste em entrevistas com quatro Monges Beneditinos e com quatro executivos de empresas de grande porte com cargos de liderança.

4.1 Pesquisa bibliográfica

4.1.1 Análise da *Regra* Beneditina

A *Regra* é muito mais do que um documento feito para organizar a vida em comum de monges enclausurados em um mosteiro. A *Regra* é um documento sobre administração, tanto para organizações como pessoas, e pode ser utilizado por qualquer tipo de organização, empresa, família, etc.

O lema de Bento de Núrsia seguido até os dias de hoje é ***ora et labora***, ou seja, ore e trabalhe e além disso Bento destacava a importância da leitura e dos estudos para a formação do homem. Com esses três pontos, Bento cria um tripé de sustentação para a *Regra* e para a vida monástica ocidental: a oração cuida da alma do indivíduo, enquanto o trabalho fortalece o corpo e a leitura desenvolve o intelecto.

Bento diz no capítulo quarenta e oito:

> Do trabalho manual cotidiano. A ociosidade é inimiga da alma; por isso, em certas horas devem ocupar-se os irmãos com o trabalho manual, e em outras horas com a leitura espiritual. [...] Da hora quarta até mais ou menos o princípio da hora sexta, entreguem-se à leitura. [...] Se, porém, a necessidade do lugar ou a pobreza exigirem que se ocupem, pessoalmente, em colher os produtos da terra, não se entristeçam por isso, porque então são verdadeiros monges se vivem do trabalho de suas mãos [...]. (ENOUT, 1958, p. 85)

Neste capítulo Bento destaca a importância do equilíbrio entre o trabalho manual e o que ele chama de *lectio divina,* a leitura espiritual, fortalecendo assim o corpo, o intelecto e a alma. Bento sempre se lembra de que as pessoas são diferentes e seus limites também. Ele se importa em respeitar essas diferenças e continua:

> Tudo, porém, se faça comedidamente por causa dos fracos. [...] Aos irmãos enfermos ou delicados designe-se um trabalho ou ofício, de tal sorte que não fiquem ociosos nem sejam oprimidos ou afugentados pela violência do trabalho; a fraqueza desses deve ser levada em consideração pelo Abade. (ENOUT, 1958, p. 85)

Como podemos ver, a *Regra* não delibera somente o oficio religioso do monge e a estrutura do mosteiro. A preocupação de Bento estava em cuidar do corpo, da alma e do intelecto respaldado por regras de relacionamento. Ele é rigoroso com horários e não dispensa a divisão de tarefas: todos devem ajudar, mas nunca se esquece das limitações. Bento acredita no ser humano e na sua capacidade de redenção.

> Se há uma razão para o estilo de vida Beneditina permanecer dinâmico através dos séculos, creio que é porque a Regra integra a habilidade de enfrentar as forças opostas e as tensões conflitantes, creio que a Regra é capaz de alimentar correntes divergente em nosso interior, porque ela própria é feita de correntes divergentes. (WAAL, 1998, p. 31).

Mesmo com as mudanças conceituais, culturais e de interpretação da sociedade nesses mais de mil e quinhentos anos por que a Regra passou, e pelas quais deve de passar, ela continua existindo em sua essência e, inclusive prática, inspirando direta e indiretamente diversos Líderes, gerentes, administradores, escritores, etc.

4.1.2 Análise do livro “O Monge e o Executivo”

Nota-se uma “influência bíblica” no texto do livro. Isso ocorre para gerar credibilidade aos temas abordados. Ainda por esse motivo, o “professor” de liderança que foi criado por Hunter (2004) é um Monge Beneditino, ex-homem de negócios de sucesso irrefutável, alguém que em determinado momento da vida escolheu a devoção a Deus, não como um padre ou pastor, mas escolheu viver recluso e seguir a *Regra*, que é a espinha dorsal, o coração e o cérebro da vida monástica ocidental. Porém, em momento algum, Hunter cita a *Regra* no seu livro, talvez por não ser tão forte como citar Jesus, Deus ou a Bíblia. Estas outras fontes são de maior acesso aos leitores e geram uma maior credibilidade, sendo que a única menção à Ordem Beneditina no livro é:

> Ele recomendou que eu participasse de um retiro num pequeno e relativamente desconhecido mosteiro cristão chamado João da Cruz, localizado perto do lago Michigan. Explicou que o mosteiro abrigava de trinta a quarenta frades da Ordem de Bento, nome de um frade do século sexto que idealizou a vida monástica "equilibrada". Agora, como nos catorze séculos anteriores, os frades viviam centrados em três premissas - oração, trabalho e silêncio. (HUNTER, 2004 p.11)

O autor busca se fundamentar em conceitos, histórias e idéias já aceitas pela grande maioria, pois assim pode “modelar” o pensamento de seus leitores de forma a conduzir e induzir o leitor, proporcionando credibilidade para que aceite suas idéias como se fosse de outras fontes.

Atribuindo a Jesus a frase: “Quem quiser ser Líder deve ser primeiro servidor. Se você quiser liderar deve antes servir” (HUNTER 2004, p.57), ele fundamenta seu conceito de liderança apoiado em Alguém cujas idéias seus leitores não irão refutar, recurso este que o autor utiliza por diversas vezes.

O Livro é uma grande “colcha de retalhos” de conceitos, onde o autor une religião, sociologia, auto-ajuda, administração e ainda outras matérias para fundamentar sofismas e idéias miraculosas.

Em determinados momentos, o autor se apóia em teorias de administração como a teoria de Hawthorne, do filósofo William James, o sociólogo Max Weber, o escritor George Bernard Shaw, o escritor de um “best-seller” da administração: Ken Blanchard.

> [...] há muitos anos um pesquisador de Harvard, chamado Mayo,queria demonstrar numa fábrica da Western Electric, em Hawthorne, New Jersey, que havia uma relação direta e positiva entre a melhoria da higiene do trabalhador e sua produtividade. (HUNTER, 2004, p. 81)

> [...] - William James, provavelmente um dos grandes filósofos que este país já produziu, uma vez disse que no centro da personalidade humana está a necessidade de ser apreciado [...] (HUNTER, 2004, p. 84)

> [...] Neste livro, Weber enunciou as diferenças entre poder e autoridade, e essas definições ainda são amplamente usadas hoje. Vou parafrasear Weber o melhor que puder. [...] (HUNTER, 2004, p. 26)

> - George Bernard Shaw - a diretora aparteou de novo – disse uma vez que o homem sensato se adapta ao mundo; o insensato persiste em tentar adaptar o mundo a si mesmo; portanto, todo o progresso depende do homem insensato. (HUNTER, 2004, p. 45)

> O amor é sempre fundamentado na vontade. E posso definir esta palavra vontade com uma fórmula que aprendi com Ken Blanchard, o autor daquele pequeno clássico, O Gerente Minuto. Eis a primeira metade da fórmula, você está pronto? (HUNTER, 2004, p. 69)

A grande dificuldade nessas citações e apropriações ocorrem, pois na maioria das vezes expressam a visão e interpretação do autor sobre determinado assunto, interpretações essas muitas vezes tendenciosas para apoiar suas afirmações. Em outros momentos, são “recortes” contextualizados de acordo com a vontade e necessidade do autor.

A palavra poder utilizada como o oposto da liderança tem outra origem.

> Poder (do latim potere) é, literalmente, o direito de deliberar, agir e mandar e também, dependendo do contexto, a faculdade de exercer a autoridade, a soberania, ou o império de dada circunstância ou a posse do domínio, da influência ou da força.
> A sociologia define poder, geralmente, como a habilidade de impor a sua vontade sobre os outros, mesmo se estes resistirem de alguma maneira. Existem, dentro do contexto sociológico, diversos tipos de poder: o poder social, o poder econômico, o poder militar, o poder político, entre outros. Poder. (WIKIPÉDIA, 04 novembro de 2009.)

Podemos ver que o direito de deliberar, agir e mandar não é a faculdade de forçar ou coagir como define Hunter (2004), para ele, liderança influencia e poder coage, e não é bem assim, embora o conceito que ele usa seja um conceito popular da palavra poder. A apropriação e a comparação dele não têm propriedade. Esse conceito é só um dos que Hunter usa de forma equivocada, conforme foi descrito neste estudo (2.2.1).

Ainda podemos citar os estudos das relações humanas lembrado por Hunter (2004), quando cita a experiência de Hawthorne.

> [...] a produtividade dos trabalhadores continuou aumentando! Portanto, o aumento da produtividade não foi causado pelas lâmpadas mais fortes e mais fracas, mas por alguém estar prestando atenção às pessoas. Isso ficou conhecido como o efeito Hawthorne. (HUNTER, 2004, P. 57)

Mas, para Barros (2001), entre outros pontos a experiência de Hawthorne demonstrou:

> As experiências em Hawthorne permitiram à Administração compreender que o desenvolvimento da produção estava trazendo um grande desgaste no sentimento natural de cooperação e que a colaboração nas organizações não poderia ser deixada ao acaso. Além disso, confirmou-se que o trabalho é uma atividade grupal *e* que o grupo é fator decisivo para a produtividade, pois o trabalhador não reage como uma pessoa isolada, mas como membro de um grupo. Logo, a organização precisa, para o seu sucesso, de uma administração capaz de compreender e de se comunicar com aqueles que realmente executam o trabalho, pois o ser humano é basicamente motivado pela necessidade de pertencer ao grupo e ser reconhecido nele. (BARROS, 2001, p. 57)

O autor utiliza outro recurso para que as pessoas adotem suas idéias: São os estereótipos utilizados para a construção dos personagens, a fim de que exista uma auto-identificação do leitor. Sem contar o monge Simeão, existem outros seis personagens, sendo: três mulheres e três homens, um administrador, um pastor batista, um sargento do exercito, uma diretora de colégio, uma treinadora de time de basquete universitário e uma enfermeira, sendo que uma das mulheres é negra e outra hispânica, o jovem, o pai de família e o religioso.

Os personagens descritos por Hunter (2004) são: John Daily, o administrador: o personagem principal da estória: pai, marido, gerente de uma grande indústria, com problemas profissionais e pessoais, pouco religioso e cético quanto ao resultado do seminário de liderança, foi praticamente forçado a freqüentar o seminário de liderança. Teresa[12], a diretora de escola, Chris[13], a treinadora, Kim[14],

[12] [...] Teresa, de origem hispânica, diretora de uma escola pública [...] (HUNTER, 2004, p. 22).

[13] Chris, uma mulher negra, alta e atraente, treinadora do time de basquete da Universidade Estadual de Michigan. (HUNTER, 2004, p. 22)

[14] [...] Kim, que só na segunda vez que falou eu fiquei sabendo que era enfermeira-chefe do Centro Neonatal do Hospital Providence no sul do estado [...] (HUNTER, 2004, p. 27)

a enfermeira. Lee[15] o pastor protestante e Greg[16] sargento do exercito**.**

E o personagem mais bem elaborado do livro, o monge Simeão, Leonard Hoffman, administrador de formação, herói de guerra que se juntou à marinha depois do ataque a Pearl Harbor, onde morreu seu melhor amigo de infância, grande líder que respeitava inclusive os inimigos de guerra. Hoffman também foi um respeitado executivo conhecido pela sua habilidade em liderar e motivar pessoas, um executivo que recuperou várias empresas à beira da falência, e que foi autor do best-seller *The Great Paradox: To Lead You Must Serve* (O grande paradoxo: Para liderar você deve servir), livro que figurou na lista dos mais vendidos do *New York Times* por cinco anos.

Os seis personagens retratados pelo autor estão em busca da "essência da liderança" no retiro com o monge Simeão. O pastor Lee representa a igreja e Greg representa o exército. Tanto o exercito quanto a igreja foram ao longo dos séculos importantes colaboradores que contribuíram para a ciência da administração (Cf. BARROS NETO, 2001).

As três mulheres representam a fragilidades e as minorias, onde temos a diretora de escola que representa a educação, a treinadora representando os atletas e a enfermeira representando os profissionais da saúde.

O personagem principal, John Daily, é o marido, administrador e pai em conflito, que não é um homem religioso, mas, pressionado pela esposa, vai em busca de uma "formula mágica", que nem ele próprio acredita existir, para resolver seus problemas.

O monge Simeão por sua vez simboliza o ideal a ser alcançado: serviu ao exército, foi executivo de várias empresas, e agora é da igreja, um exemplo de líder representando dois grandes colaboradores da ciência da administração, a igreja e o exercito, e que, ainda por cima, teve uma carreira brilhante como executivo de grandes empresas estadunidenses. Devido ao seu estilo de liderança, salvou várias empresas à beira da ruína.

Os estereótipos buscam a auto-identificação dos leitores com os personagens: os problemas, pelos quais John Daily passa, são problemas comuns no dia-a-dia de cada um de nós; o monge Simeão representa o ideal de liderança,

[15] [...] você dividirá o de número três com Lee Buhr - ele é ministro batista de Pewaukee, no Wisconsin [...] (HUNTER, 2004, p. 13)

[16] [...] Greg, um jovem sargento do Exército bastante vaidoso. (HUNTER, 2004, p. 22).

uma vida cheia de feitos e marcada pelo sucesso. Portanto, essa auto-identificação é usada para facilitar o processo de aceitação dos conceitos apresentados pelo autor.

O autor ainda lança mão de outro recurso para dar credibilidade à estória: o prólogo do livro é feito na primeira pessoa, o que dá a entender que a estória é real, e que de fato alguém fez o retiro citado.

> A ESCOLHA FOI MINHA. Ninguém mais é responsável por minha partida. Olhando para trás, acho quase impossível acreditar que eu — um superocupado gerente-geral de uma grande indústria – tenha deixado a fábrica para passar uma semana inteira num mosteiro ao norte de Michigan. Sim, foi isso mesmo. Um mosteiro autêntico, cercado por um belíssimo Jardim, com frades, cinco serviços religiosos por dia, cânticos, liturgias, comunhão, alojamentos comunitários. Por favor, compreenda, não foi fácil. Eu resisti o quanto pude, esperneando de todas as maneiras. Mas, afinal, escolhi ir. (HUNTER, 2004, p. 7)

No prólogo do livro, o autor descreve John Daily, seus problemas e suas angústias, um homem comum que teve grande sucesso profissional e pessoal, mas passa por dificuldades e não consegue se recuperar. Acaba sendo mais uma das formas de auto-identificação que o autor emprega para convencer o leitor, e que, ao se identificar com os problemas do personagem, fica suscetível a acreditar que realmente existem “fórmulas mágicas” para resolver os problemas tanto de ordem pessoal, quanto profissional.

4.2 Análise sobre a Observação participante (*in loco*)

Durante o dia dezenove de outubro até o dia vinte e cinco de outubro de 2008, por uma semana o pesquisador passou inserido no Mosteiro de São Bento do Rio de Janeiro, convivendo na comunidade monástica, foi possível perceber que a vida no mosteiro existe e é real. A *Regra* Beneditina continua fiel e viva como quando foi criada há mil e quinhentos anos atrás.

O primeiro ponto a ser observado foi o da hospitalidade, já que o pesquisador chegou sem avisar, apenas aparecendo na porta e pedindo abrigo. Sendo recebido muito cordialmente por Dom Gregório – que fraternalmente ouviu cada um dos seus motivos pessoais, espirituais e acadêmicos, permitindo que o pesquisador ficasse hospedado no mosteiro por uma semana.

Logo neste primeiro contato foi possível notar a flexibilidade da *Regra*, que a fez se adaptar à senda do progresso, sem se perder ao longo dos séculos. No capítulo cinqüenta e três da *Regra "*Da recepção dos hóspedes*"*.

> Todos os hóspedes que chegarem ao mosteiro sejam recebidos como o Cristo, pois Ele próprio irá dizer: "Fui hóspede e me recebestes". E se dispense a todos a devida honra, principalmente aos irmãos na fé e aos peregrinos. (ENOUT, 1958 p. 91)

A hospitalidade oferecida foi, sem nenhuma dúvida, como a determinada por Bento. A atitude ao receber o pesquisador, entretanto, com relação aos costumes e rituais, já não é possível assinar como os descritos na *Regra*, mesmo porque causaria estranheza ao visitante se os monges viessem lhe lavar os pés, ainda mais se fossem todos os monges como fielmente diz a *Regra* "Que o Abade sirva a água para as mãos dos hóspedes; lave o Abade, bem assim como toda a comunidade, os pés de todos os hóspedes; [...]" (ENOUT, 1958 p. 91). Todavia, o conceito da recepção fora mantido e o hóspede acolhido.

A rigorosidade nos horários do mosteiro é autêntica, sendo oferecido café, almoço, café da tarde e jantar sempre no mesmo horário, sem o mínimo atraso. Às cinco horas da manhã é que se iniciam os serviços religiosos[17] com as vigílias terminando então às 19:15 com as completas[18]. Os horários e a quantidade de serviços diários podem variar com a definição de cada abade para seu mosteiro.

O mosteiro do Rio de Janeiro acabou por tornar-se um mosteiro urbano, os monges não plantam, nem colhem, mas continuam fazendo suas próprias refeições. Para que a Ordem de São Bento continuasse existindo através dos tempos, fez-se necessária a flexibilização e moldagem de uma série de hábitos seculares. Porém, faz-se necessário ressaltar que essas mudanças não foram na essência do monaquismo de Bento, mas sim no formato, não de vida ou da liturgia, mas no que diz respeito a hábitos de trabalho e relacionamento com a sociedade em si.

Atualmente, não é mais necessário que os monges sejam médicos, agricultores e vinicultores, muito embora esse hábito ainda possa ser encontrado em mosteiros mais afastados das ditas zonas urbanas. Hoje encontramos monges que

[17] As orações do dia

[18] São cinco serviços religiosos ao por dia, 5:00 h - Vigílias , 6:30 h – Laudes, 11:45 h - Hora Meridiana, 18:00 h - Vésperas com canto gregoriano (sábados às 17:00 h e domingos às 17:30 h), 19:15 h - Completas

são atletas, escritores, alpinistas, torcedores, intelectuais, pesquisadores, voluntários, etc., e que continuam a contribuir para o desenvolvimento da humanidade, porém, de outro modo. São pessoas comuns em seus hábitos, porém com um propósito de vida diferente.

O objetivo principal da vida do monge Beneditino é contemplação a Deus. Por conseqüência lógica, ele faz do mundo um local melhor para se viver, o que o inclui as atividades para o bem do próximo. No mosteiro do Rio de Janeiro, assim como no de São Paulo, foi observada a existência de uma série de atividades voluntárias que visam ao benefício da comunidade, mantendo, assim, a tradição monástica de fornecer ajuda aos necessitados, como vem sendo oferecida pelos monges ao longo dos séculos.

4.3 Análise de outras opiniões (entrevistas)

Objetivando ter maior confiabilidade e segurança quanto à imparcialidade deste estudo, além do trabalho bibliográfico e da pesquisa *in loco,* foram realizadas, entre outubro de 2008 e outubro de 2009, algumas entrevistas em profundidade (3.3.3), para obtenção de um melhor entendimento de informações relevantes ao estudo aqui citado. As entrevistas foram divididas entre dois grupos distintos:

a) Grupo 1 – quatro monges Beneditinos (3.3.3), dos mosteiros do Rio de Janeiro e de São Paulo, e;
b) Grupo 2 - quatro executivos (3.3.3), gestores de empresas com mais de mil funcionários, sendo duas destas, multinacionais situadas em São Paulo

Embora os roteiros sejam bem semelhantes, o objetivo das entrevistas foi distinto. Com o grupo dos Monges, o objetivo era descobrir se eles conheciam o livro e se reconheciam algum paralelo do livro com a *Regra*. Para os executivos era um pré-requisito ter lido o livro, e o objetivo era relatar a opinião deles sobre o livro e a aplicabilidade dos conceitos do livro no dia-a-dia de suas empresas.

4.3.1 As entrevistas com o grupo dos Monges (Apêndice A)

Embora não fosse esperado que todos os entrevistados conhecessem o livro, foi uma surpresa saber que todos o conheciam e apenas um deles não o possuía fisicamente, embora todos já o tivessem pelo menos folheado.

Dois deles já haviam começado a ler, porém, nenhum chegou a terminar o livro por achar pouco relevante e até mesmo pouco interessante. Entretanto, nenhum entrevistado deste grupo achou o livro de conteúdo ruim ou maldoso; apenas o livro não prendera sua atenção. Relataram ainda que desconheciam qualquer posição oficial da Igreja Católica ou da Ordem de São Bento a respeito do livro, nem de aceite nem de censura.

Quando apresentada aos monges entrevistados a definição de liderança[19] exemplificada pelo livro, as reações foram adversas:

- "Bonitinho", porém sem possibilidade de aplicação em comunidades abertas; talvez em comunidades fechadas como as monásticas. Mas, mesmo assim, seria bem trabalhoso aplicar essa definição em cem por cento das situações.
- Do ponto de vista motivacional, a liderança vai muito além dessa definição. Outras análises poderiam e deveriam ser feitas, como a filosófica e a sociológica. Na realidade esta somente seria possível de forma periódica, e não de forma constante e em todos os momentos.
- A liderança é muito mais do que o relacionamento com pessoas. Antes que o individuo possa ser considerado um Líder para outros, ele deve estar pronto para liderar a si próprio, pois a responsabilidade de liderar outras pessoas é demasiado grande.

As definições de liderança foram diversas: ser justo, ter equilíbrio nas suas decisões, saber respeitar os limites e amar o próximo. Todos os entrevistados citaram a *Regra* em diversos momentos da entrevista e fizeram paralelos com a *Regra* para dar exemplos.

[19] Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. HUNTER (2004 p. 25).

4.3.2 As entrevistas com o grupo dos Executivos (Apêndice B)

Para que o executivo fosse entrevistado era necessário que ele tivesse lido o livro “O Monge e o Executivo”. Por esse motivo, a primeira pergunta tinha por objetivo saber se ele conhecia o livro; e, a segunda, se ele havia lido o livro. Não foi necessário descartar nenhum dos entrevistados, pois todos conheciam e já haviam lido o livro.

Todos sem exceção gostaram do livro e o indicam como leitura para amigos e colegas de trabalho. Todos os entrevistados concordam com a definição de liderança apresentada pelo autor, embora dois deles achem que ela poderia se complementada.

Dois deles definem a liderança com as mesmas palavras do autor. Um deles definiu com alguns sinônimos, mas o sentido era o mesmo. E o último disse que “liderança é saber lidar com as relações entre as pessoas da melhor forma possível, evitando conflitos”.

O ponto mais interessante, das entrevistas com os executivos, foi que, embora todos tenham declarado que se empenham para aplicar a liderança servidora apresentada no livro, isso não é possível em cem por cento das situações; não obstante esse fosse o desejo deles, eles reconhecem que isso é inaplicável e que em determinados momentos temos que ter outra postura. Um deles completou: “Até em casa é complicado, se você tenta ser um Líder servidor o tempo todo”.

Um fato interessante é que, em nenhum momento da entrevista, o pesquisador usou o termo “liderança servidora”, já que esse termo não é usado pelo autor em nenhum momento do livro. Mas os executivos entrevistados usaram o termo em suas respostas de forma natural e espontânea.

4.4 Interpretações e Respostas ao Problema de Pesquisa

O problema de pesquisa deste estudo é: A "*História sobre a Essência da Liderança*", que é o subtítulo do livro *O Monge e o Executivo*, está fundamentada na *Regra* dos monges Beneditinos? Este problema foi subdividido em três questões norteadoras.

A primeira questão a ser respondida foi: "Os elementos, que Hunter determina como "essência da liderança" no livro *O Monge e o Executivo*, estão presentes na *Regra Beneditina*?".

O termo liderança não está presente na *Regra,* nem em sua definição, mesmo porque este termo só veio a ser utilizado a cerca de duzentos anos, mas que acreditasse que o termo tenha sido cunhado por volta do século XIV, entretanto, Bento usa o termo administração para enfatizar a boa maneira como o abade deve gerir o mosteiro e tratar seus companheiros, bem como, no capítulo sobre o celeiro do mosteiro.

O modelo de liderança apresentado no livro é uma pirâmide invertida com cinco itens: vontade, amor, sacrifício e serviço, autoridade e liderança. Como podemos verificar nas passagens da *Regra*, todos esses itens (e muitos outros) podem ser encontrados, talvez não da mesma forma que o autor propõe ou define semanticamente, mas conceitualmente sim, pois são valores universais definidos não somente por Bento como por outros grandes Líderes ao longo da história da humanidade; valores como respeito, humildade, dignidade, trabalho em grupo, saber compreender, aceitar a diversidade, corrigir a si mesmo, entre outros. O livro fundamenta sua tese de liderança nos relacionamentos entre as pessoas.

Esses valores são um recorte simplificado de parte dos conceitos contidos na *Regra*, o que confirma o primeiro pressuposto que é "A "*História sobre a Essência da Liderança*", que é o subtítulo do livro O MONGE E O EXECUTIVO, não se baseia inteiramente na *REGRA* dos monges Beneditinos. Entretanto há diversos valores da Regra presentes no livro.

A segunda questão: Existem pontos divergentes entre *A Regra* e a "essência da liderança" do livro "*O Monge e o Executivo?"*

O livro enfatiza os relacionamentos como sendo o centro nervoso da liderança, seja no trabalho, seja na escola, na igreja, no clube, no time, etc. Para o autor, são os relacionamentos que fundamentam as relações, e o poder corrói esses

relacionamentos. Pode-se obter algum resultado se valendo do poder, mas, o autor conclui que, em longo prazo, é insustentável manter relacionamentos baseados no poder. Pelo fato de o autor considerar que a liderança baseia-se em relacionamentos, este conclui que o poder destrói a liderança.

Desta forma, o ponto de vista defendido pelo autor (na minha opinião) é uma tendência dos escritores estadunidenses de "demonizarem" o poder, o que se tornou um conceito aceito pela maioria. Entretanto esta maioria se esquece de que adora a um Deus "Todo-Poderoso", e em suas orações o "Poder do Espírito Santo" esta sempre presente. Se Deus é bondade, amor e justiça, mas também é poder não se deve "demonizar" a palavra poder.

No livro "O Monge e o Executivo", a palavra relacionamento, ou relacionamentos, aparece quarenta e nove vezes. A *Regra* também se preocupa com os relacionamentos, com a diferença de que os relacionamentos são apenas um ponto e não o **único ponto**, ou o mais importante. Bento se fundamenta no estudo, no trabalho e na oração para que cada um de seus monges exercite o intelecto, o corpo e a alma, respectivamente. Cada um deve, antes de pensar em liderar um grupo, estar preparado para liderar a si mesmo.

Tanto Hunter como Bento acreditam que as necessidades de cada indivíduo do grupo devem ser atendidas individualmente, inclusive. Só que Bento, ao contrário de Hunter, entende que desejos podem se tornar necessidades, e que em muitos casos essa separação é extremamente tênue. Se o irmão cair em falta deve ser punido, mas com o intuito da redenção do individuo; Enquanto Hunter (2004) se fundamenta no "sacrifício" do Líder, o que muitas vezes não é o suficiente para manter uma relação de liderança, conforme relatado pelos executivos entrevistados (4.3.2).

A *Regra* vai muito além. Para Bento antes de tudo, o individuo deve entender a si próprio, como ele está inserido em sua comunidade, quais são as suas responsabilidades para com ele mesmo e com o grupo, o respeito às diferenças entre cada um; Todavia Bento não tolera as faltas, mas as corrige.

Com isso confirmamos nosso segundo pressuposto: "Existem pontos conceitualmente diferentes entre *A Regra* e o livro *O Monge e o Executivo* em relação à *essência da* liderança, definida por James Hunter."

A terceira e ultima questão: "Existe contradição entre as fundamentações, comparações, idéias e citações, de grandes pensadores apropriadas pelo autor para

defender suas idéias e contextualizar sua estória?"

O autor cita inúmeras fontes, pensadores, filósofos, etc. ao longo do livro. Só que na maioria dos casos a interpretação dele sobre conceitos não é precisa, o que gera um viés deveras tendencioso no resultado final.

A definição do autor sobre poder[20] é tendenciosa, para não dizer pobre, porém, ajuda a dar credibilidade à definição, já que o autor afirma ser uma paráfrase do conceito de poder de Max Weber, isso porque ele cria um viés de oposto à definição por ele dada de Liderança.

Como foi demonstrado neste estudo (2.2.1), o monge e administrador aposentado Leonard Hoffman descrito por Hunter, nunca existiram. O livro que Hoffman teria escrito, não existe. E a empresa de aviação comercial que Hoffman teria presidido a "*Southwest Air*", também não existe.

O autor descreve as vestes de um monge franciscano em um mosteiro Beneditino, mosteiro este que não existe no estado de Michigan; e faz "recortes" de idéias de outros escritores, filósofos, pensadores, etc.

Usando e modelando essas idéias da forma que melhor lhe convém, como romance, o livro é habilmente escrito e prende a atenção dos leitores da forma que um romancista deve fazer.

Nosso terceiro pressuposto se confirma: "Os Monges, que são descritos, não pertencem à Ordem de São Bento. O Mosteiro não existe, Leonard Hoffman nunca existiu, e o autor se apropria de idéias de autores mais famosos e respeitados, para fundamentar sua obra baseada em sofismas".

[20] E a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não o fazer. HUNTER (2004 p. 26).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 Conclusões Gerais

O objetivo desse estudo não é, e nunca foi, desmerecer o trabalho feito pelo autor no livro “O Monge e o Executivo” (Hunter, 2004). O estudo foca somente o esclarecimento de pontos divergentes ou confusos e situar a obra dentro do contexto devido.

5.1.1 Limitações do Estudo

No trabalho de mestrado o tempo que temos para tomar um rumo tentando sanar nossas inquietações é diminuto, e o pesquisador corre contra o relógio para atender suas obrigações de forma a concluir seu trabalho satisfatoriamente.

Sem dúvida, é correto dizer que, em um trabalho de mestrado, sempre é possível que ocorram faltas na sua elaboração e aplicação. Um aspecto que limitou este estudo foi em relação à pesquisa de maneira mais detalhada sobre teorias da liderança.

Embora esta tenha sido uma opção no início, para poder se aprofundar mais no objeto central do estudo, vez que o livro de James C. Hunter faz uma série de referências a teorias e idéias sobre áreas diversas que precisavam ser estudadas a fim de responder as questões de pesquisa

Deste modo, houve uma necessidade de estabelecer alguns parâmetros para que o problema pudesse ser analisado dentro de um escopo delimitado para, assim, permitir que as devidas conclusões fossem obtidas. O estudo limita-se a uma pesquisa bibliográfica sustentada por uma pesquisa de campo e complementada por entrevistas.

Durante as fases de pesquisa deste estudo, um leque amplo de possibilidades se abriu. A *Regra* possibilita um estudo de muitos anos, o que ainda assim não esgotaria suas possibilidades. É possível, ainda, apontar outras limitações na realização deste estudo. Entretanto, a limitação mais forte refere-se às inúmeras variáveis que envolvem o estudo de um texto de 1500 anos.

5.1.2 Relevância do Estudo

Este estudo traz respostas a questionamentos e inquietações de suma importância, servindo como fonte de consulta e referência para outros estudos a respeito de liderança, sobre o livro "O Monge e o Executivo", e a *Regra* de São Bento.

No século XXI, em que a globalização e a informação são fundamentais para as relações humanas, existe a necessidade de que as informações, que chegam a cada um de nós, sejam de fontes confiáveis, e que nós saibamos ser mais criteriosos antes de aceitarmos teorias miraculosas como sendo reais.

Por esses e outros motivos, o presente trabalho tem relevância para a academia e para sociedade, por desmistificar o livro "O Monge e o Executivo", trazendo à tona aspectos incongruentes e contraditórios apresentados na obra.

Também é de suma relevância acadêmica e social a explicitação do conteúdo da *Regra* de São Bento, que é um legado da civilização ocidental sobre o qual se fundamentam os pilares desta civilização, mesmo que a maioria das pessoas desconheça a existência da *Regra*.

5.1.3 Recomendações para Estudos Futuros

Para o aprofundamento deste estudo e assuntos correlatos, e visando o aperfeiçoamento de uma maior compreensão da essência da liderança, consideramos que seja de vital importância um estudo que trate dos pontos mencionados na limitação deste estudo.

Consideramos ainda que seja relevante uma análise que compare outros livros não-acadêmicos a respeito de liderança que possam apresentar fontes duvidosas ou apropriações indevidas, distorcidas, pobres e tendenciosas de conceitos e idéias sobre liderança. Tal estudo poderá evidenciar outras obras que não sejam apropriadas ao estudo acadêmico, trazendo contribuições para o entendimento da liderança como ciência dentro da administração.

Não podemos deixar de lado um estudo aprofundado sobre a *Regra* de São Bento, que muito tem a contribuir para a sociedade e para a ciência da administração, como já vem contribuindo nesses 1500 anos de existência.

5.2 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A *Regra* é uma verdadeira aula sobre liderança, administração, e relações humanas, entre outras matérias. Depois de mais de 1500 anos, a *Regra* continua tendo muito a ensinar e construir, independentemente de religião, liturgia, raça, sexo, idade etc.

A *Regra* constrói valores, molda o caráter, se preocupa com o espírito, assim como com o corpo, repudia os vícios, pune as faltas etc. Mas acima de tudo a *Regra* acredita que as pessoas são imperfeitas, e que por isso são pessoas, mas que se desejarem, poderão melhorar.

O livro "O Monge e o Executivo", para poder ter seu valor e espaço, traz uma idéia de como se pode conduzir um seminário, seja de liderança ou de outro assunto, mas não deve e nem pode ser usado academicamente no ensino da liderança, por não possuir fundamentações apropriadas para ensinar ou tão pouco como uma simples referência.

O autor utiliza o princípio da dualidade criando a figura do **Mal**, do que é errado**,** associada ao **Poder,** e a figura do **Bem**, do que é certo, associada a sua tênue definição de **Liderança**, tentando de forma maniqueísta manipular o leitor a escolher o lado do bem e refutar o mal de suas vidas, como se a simples leitura do livro pudesse transformar a vida das pessoas.

Academicamente não foi encontrado nenhum estudo relevante sobre livro "O monge e o Executivo". E, mesmo quando empregado como referencia em trabalhos acadêmicos, ele é pouco mencionado. Via de regra, há somente algumas citações como: a definição de poder, liderança e autoridade.

Não foi encontrado nenhum trabalho acadêmico que se utilize do livro como pilar para a fundamentação de idéias sobre liderança. O que conseguimos encontrar foi uma série de resenhas, apresentações, resumos etc., que na sua grande maioria foi feita por alunos de graduação como trabalhos para disciplinas diversas, ou seja, os professores de graduação usam o livro academicamente, sem se importar se suas fundamentações estão ou não corretas. Neste estudo podemos verificar que não é aconselhável sua utilização acadêmica pelo pífio conteúdo do livro em relação à liderança e outros temas.

Como se pode notar nas entrevistas em profundidade com os executivos, os mesmo aceitam as idéias do livro sem questionar suas fontes e indicam o livro como leitura para amigos e colegas de trabalho, o que pode ser extremamente prejudicial a uma empresa, uma associação, um grupo, uma família etc.

O sucesso do livro não deve ser atribuído ao seu conteúdo, mas sim à habilidade do autor como romancista: ele desempenha um excelente trabalho na construção da trama, antecipando as necessidades dos leitores e construindo estereótipos de personagens, de forma a gerar uma auto-identificação por parte dos leitores. Devemos ter muito cuidado com este tipo de literatura e com a forma como ela é empregada.

APÊNCICE A

Roteiro de entrevistas em profundidade – Mosteiros de São Bento no Rio de Janeiro e em São Paulo – Monges Beneditinos

Local da entrevista:
Data ___/___/___ INÍCIO: _____h. TÉRMINO _____h.
N° da entrevista ____

I. IDENTIFICAÇÃO
Nome (iniciais)

II. QUESTÕES NORTEDORAS DA ENTREVISTA

i. Saber se o entrevistado conhece o livro “O monge e o executivo”.

ii. O entrevistado leu o livro?

iii. Qual a sua impressão sobre o livro?

iv. Concorda com a definição do autor de liderança?

v. Como você definiria liderança?

APÊNCICE B

Roteiro de entrevistas em profundidade – Empresas com mais de mil funcionários - São Paulo – Executivos

Local da entrevista:
Data ___/___/___ INÍCIO: _____h. TÉRMINO _____h.
N° da entrevista ____

I. IDENTIFICAÇÃO
Nome (iniciais)

II. QUESTÕES NORTEDORAS DA ENTREVISTA

vi. Saber se o entrevistado conhece o livro “O monge e o executivo”.

vii. O entrevistado leu o livro?

viii. Qual a sua impressão sobre o livro?

ix. Concorda com a definição do autor de liderança?

x. Como você definiria liderança?

xi. Você acredita que é possível aplicar a “liderança servidora” em sua empresa?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Elaine . **Medicina na Idade Média**. Brasília: UnB, 2008.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Martins Fontes, 1987.

BÍBLIA na Linguagem de Hoje. Barueri, SP: Sociedade Bíblica do Brasil, 1988.

BARROS NETO, João Pinheiro de. **Teoria da Administração:** Manual prático para estudantes & gerentes profissionais. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CAMARGO, L. O. de Lima. **Turismo, hotelaria e hospitalidade.** In: Dias, C. M. de Moraes (org.). Hospitalidade: reflexões e perspectivas. São Paulo: Manole, 2002.

DIRECTORY OF RETREAT CENTERS. **Order of Saint Benedict** Disponível em: <www.osb.org/retreats> Acesso em: 10 abril 2009.

ENOUT, Dom João Evangelista de O. Ribeiro (org.). **A Regra de São Bento.** Rio de Janeiro: Tipografia Beneditina, 1958.

GRAF, Dom Tomaz. **Vida Beneditina.** Rio de Janeiro: Edições do Mosteiro de São Bento, 1937.

GRÜN, Anselm. **A Sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas.** 2ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

ECO, Umberto. **O nome da Rosa.** Rio de Janeiro: Record, 1986.

_____**Como se faz uma Tese**. 10ª ed. São Paulo: Perspectiva. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

HAGUETE, Teresa Maria Frota**. Metodologias Qualitativas na Sociologia.** 2ª. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1990.

HERWEGEM, Dom Ildefonso. **O sentido e o espírito da Regra de São Bento**. Rio de Janeiro: Lumem Christi, 1953.

HOLANDA, Aurélio Buarque de. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa** 3ª. Ed., Curitiba: Positivo, 2004.

Holy Bible, New International Version. International Bible Society. Belgium: Zondervan Bible Publishers, 1984.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

LEONARD HOFFMAN. **Amazon Books**, Disponível em: <www.amazon.com> Acesso em: 10 abril 2009.

_____. **Livraria Cultuta**, Disponível em: <www.livcultura.com.br> Acesso em: 10 abril 2009.

_____. **Fortune Magazine**, Disponível em: <http://money.cnn.com/magazines/fortune> Acesso em: 10 abril 2009.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert; VIEIRA, Sônia Chagas; SANTANA, Isnia Veiga. **Manual de estilo acadêmico**: Monografias, Dissertações e Teses. 4 ed. rev. ampl. Salvavor: EDUFBA, 2008

LUNA, Dom Joaquim G. de. **Os monges Beneditinos no Brasil.** Rio de Janeiro: Lumem Christi, 1947.

MERTON, Thomas. **Novas sementes de contemplação.** Rio de Janeiro: Fasus, 1.999.

_____. **A vida silenciosa.** 3ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

OURY, Guy-Marie. **Bento, homem de fé.** Rio de Janeiro: Lumem Christi, 1974.

PERUZZO, Cecilia M. Krohling. **Observação participante e pesquisa-ação**. In: DUARTE, Jorge(Org); Barros, Antonio (org). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2005.

PERUZZO, Cecilia M. Krohling. **Manual de metodologia para elaboração de relatório de qualificação, dissertação de mestrado e tese de doutorado**. São Bernardo: Metodista, 2008.

PODER. **Wikipédia**, Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Poder Acesso em: 04 novembro de 2009.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 31ªed. Petrópolis: Vozes, 2003.

SEGATELLI, Paulo Roberto. PASTORE, Osmar Rezende de Abreu. **Liderança para o serviço;** Competências e hospitais filantrópicos. São Paulo: Linear B, 2006.

The Great Paradox: To Lead You Must Serve. **Amazon Books**, Disponível em: <www.amazon.com> Acesso em: 10 abril 2009.

_____ **Livraria Cultura**, Disponível em: <www.livcultura.com.br> Acesso em: 10 abril 2009.

Southwest Air. **Southwest Airlines**. Disponível em: <http://www.southwest.com> Acesso em: 10 abril 2009.

TRIVIÑOS, Augusto. N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, Ana Cristina de; FRANÇA, Junia Lessa. **Manual para normalização de publicações técnico-científicas.** 8. ed. Belo Horizonte, MG: UGMG, 2007.

WAAL, Esther de. **Vivendo com a contradição**. Juiz de Fora, MG: Mosteiro de Santa Cruz, 1998.

WOODS Jr., Thomas E. **Como a Igreja Católica construiu a civilização ocidental.** São Paulo, Quadrante. 2008.

BIBLIOGRAFIA DE SUPORTE

ARMOND, Álvaro Cardoso; NASSIF, Vânia Maria Jorge. **A liderança como elemento do comportamento empreendedor**: um estudo exploratório RAM, São Paulo, v. 10, n. 5 p. 77-106 SET./OUT. 2009.

BARBEIRO, Heródoto. **Falar para liderar**. São Paulo: Futura, 2003

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança:** administração dos sentidos. RAE São Paulo, v. 34 n. 3, p. 103-114. Mai/Jun 1994.

BLANCHARD, Ken. **Liderança de alto nível**: como criar e liderar organizações de alto desempenho. Porto Alegre: Bookman, 2007.

BLANCHARD, Ken; HODGES, Phil; HEYBELS, Bill. **Liderando com a Bíblia:** Ensinamentos de Jesus para renovar sua empresa. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

BOOTH, W. C., COLOMB, G. G., WILIANS, J. M. **A arte da pesquisa.** São Paulo: Martins Fontes, 2000.

CARVALHO, Mercya Rose de Oliveira; FISHER, Tânia Maria D. **Ars antiqua:** mosteiro de São Bento, o eterno no tempo. RAE São Paulo, v. 30 n. 3, p. 5-16. Jul/Set 1990.

DANNY, Miller. **Narcisismo e liderança**: um perspectiva de relações de objetos. RAE São Paulo, v. 46 n. 1, p. 14-26. Jan/Mar 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa:** Uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 30. ed. São Paulo: Cultura, 2006.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências:** Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 7. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EBOLI, Marisa. O **papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa.** RAE São Paulo, v. 45 n. 4, p. 118-122. Out/Dez 2005.

FRIEDMAN, Thomas L. **O mundo é plano**: uma breve história do século XXI. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

GALVÃO, C.M. et al. **Liderança situacional**: um modelo para aplicação na enfermagem brasileira. Rev. Esc. Enf. USP, v.31, n.2, p.227-36, ago. 1997.

GIULIANI, Rudolph. **O Líder.** A autobiografia do mais famoso prefeito de Nova York Rio de Janeiro: Campus, 2002.

GRÜN, Anselm. **O céu começa em você**: A sabedoria dos padres do deserto para hoje. Tradução de Renato Kirchner. – Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

_____. **No ritmo dos monges**: convivência como tempo, um bem valioso. São Paulo: Paulinas, 2006.

_____. **Liderar por meio de valores**: curso compacto de liderança. São Paulo: Paulinas, 2007.

HOOVER, John; VALENTI, Ângelo. **Liderança compartilhada** – Como alinhar o que pessoas fazem melhor com o que a empresa precisa. São Paulo: Futura, 2006.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo:** Uma história sobre a essência da Liderança. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. Resenha de: DELBIN, João. RACRE. Esp. Sto. do Pinhal: CREUPI v. 05, n. 09, Jan/Dez 2005

_____ **Como se Tornar um Líder Servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006. Resenha de: DELBIN, João. RACRE. Esp. Sto. do Pinhal: CREUPI v. 06, n. 10, Jan/Dez 2006

KUAZAQUI, Edmir (org.) **Gestão Estratégica para a liderança em empresas de serviços privadas e públicas**. São Paulo; Nobel, 2005.

_____ **Liderança e criatividade em negócios**. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário, administração e liderança.** RAE São Paulo, v. 29 n. 4, p. 5-16, Out/Dez 1989.

LEVY, Piere. **A inteligência coletiva:** por uma antropologia do ciberespaço. São Paulo: Loyola, 1998.

MACCHIAVELLLI, Niccolo. **O Príncipe**. São Paulo: Jardim dos Livros, 2007.

MAXIMILIANO, Carlos. **Hermenêutica e aplicação do Direito**. 19 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

MERTON, Thomas. **Homem algum é uma ilha.** 4 ed. Rio de Janeiro: Agir, 1.961.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NIETZSCHE, Friedrich. **Para Além do Bem e do Mal**: Prelúdio a uma filosofia do futuro. São Paulo: Martin Claret, 2002.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de (org.) **Liderança** u**ma questão de competência**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OUIMET, Gérard. **As armadilhas dos paradigmas da liderança.** RAE, São Paulo, v. 42, n. 2 Abr./Jun. 2002.

ORWELL, George. **1984**. São Paulo: Nacional, 1989.

PEREIRA, JULIO CESAR R., **Analise de dados qualitativos.** São Paulo: EDUSP 2004.

PIERUCCI, Antonio Flavio. **O desencantamento do mundo:** Todos os passos do conceito em Max Weber. São Paulo: 34, 2003.

REY, Luis. **Planejar e redigir trabalhos científicos.** São Paulo: Edgar Blücher, 1987.

ROWE, W. Glenn. **Liderança estratégica e criação de valor**. RAE São Paulo, v. 42 n. 1, p. 7-19. Jan/Mar 2002.

SAGAN, Carl. **O mundo assombrado pelos demônios**: A Ciência Vista como uma Vela no Escuro. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21ª. Ed. Ver. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing empresarial, industrial e de serviços.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SOUZA, Maria Tereza Saraiva de; PEREIRA, Raquel da Silva; MAFFEI, Paulo Antonio de Jesus. **Ética e liderança**: sua influência na cultura organizacional da empresa. RAI - Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 89-100, 2004.

VERGARA, Sylvia Constant **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 8ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, Robert K**. Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2º Ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.